



**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 el Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila del cantón Logroño, provincia de Morona Santiago, durante el año lectivo 2011 – 2012”**

**Tesis de Grado**

**Autora:**

Rodríguez Rojas, Elvia Yolanda

**Directora:**

Cabrera Solano, Paola Alexandra, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS**

2012

## CERTIFICACIÓN

Magister.

Paola Alexandra Cabrera Solano.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila del cantón Logroño, provincia de Morona Santiago, durante el año lectivo 2011 – 2012” realizado por la profesional en formación: Rodríguez Rojas Elvia Yolanda; 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, Septiembre del 2012

f).....

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

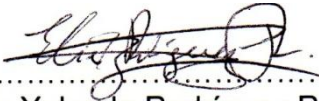
Yo, Elvia Yolanda Rodríguez Rojas, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer 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”.

f.   
Autor: Rodríguez Rojas, Elvia Yolanda  
Cédula 1400421135

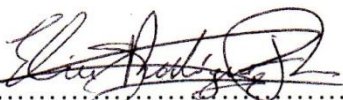
## AUTORÍA

Yo, Elvia Yolanda Rodríguez Rojas como autor(a) del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f)   
.....  
Elvia Yolanda Rodríguez Rojas  
AUTOR(A) DE LA TESIS  
C.I.: 1400421135

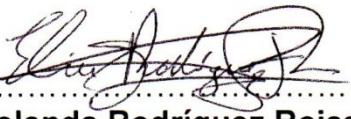
## DEDICATORIA

El presente informe, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a todas las personas que se sienten y actúan como corresponsables y protagonistas en la construcción de una sociedad justa, pacífica y solidaria.

f.   
Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

## AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: padres, hermanos, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja a mi director de tesis; y, a mis amigas, amigos, compañeras y compañeros.

f.....  
  
**Elvia Yolanda Rodríguez Rojas**

**ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EL PROFESIONAL EN FORMACION DE MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACUIONAL**

En la ciudad de Logroño, a los 23 días del mes de junio del año 2011, comparece a celebrar la presente ACTA-COMPROMISO, los señores: Lic. Stalin Zambrano Mendoza Director de la Unidad Educativa "Miguel Cordero Dávila y la Lic. Elvia Yolanda Rodríguez Rojas estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja que sigue La Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, al término de las siguientes clausulas:

- a) El Sr. Licenciado Stalin Sambrano Mendoza como Director de la Unidad Educativa Miguel Cordero Dávila autoriza y se compromete a dar todas las facilidades físicas humanas y materiales para que se realice el Proyecto de Investigación en este establecimiento educativo con el Tema: "Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos."
- b) La Sra. Leda. Elvia Yolanda Rodríguez Rojas se compromete a realizar la investigación con honestidad y ética profesional para que los resultados sean confiables y en base a los cuales elaborar la Propuesta de solución.

De la misma manera, queda comprometido a socializar los resultados y a entregar una copia del proyecto luego de que sea aprobado por la Universidad. La presente acta se perfecciona con la firma de las partes que aquí intervienen.

Para constancia suscriben en unidad de Acto

		
Lic. Stalin Zambrano Mendoza		Lic. Elvia Yolanda Rodríguez Rojas
DIRECTOR		ALUMNA UTPL

N°C.I. 130669119-7

N° C.I. 140042113-5

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PAGINA
<b>PORTADA</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR</b>	<b>II</b>
<b>ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS</b>	<b>III</b>
<b>AUTORÍA</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>VI</b>
<b>CERTIFICACION INSTITUCIONAL</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>VIII</b>
<b>INDICE DE CUADROS Y FIGURAS</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XIV</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1. La gestión:	8
2.1.1 Concepto	9
2.1.2 importancia	10
2.1.3 Tipos de Gestión	22
2.1.3.1. Gestión Administrativa	22
2.1.3.2. Gestión Pedagógica	25
2.1.3.3. Gestión del Aprendizaje	27
2.1.3.4. Gestión de Proyectos	30
2.1.3.5. Gestión Educativa	33
2.2. Liderazgo Educativo	37
2.2.1. Concepto	37
2.2.2. Tipos	44
2.2.3. Características	44
2.3. Diferencias entre directivo y líder	46
2.4. Los valores y la educación	48
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Participantes</b>	<b>57</b>
Personal directivo por sexo y edad	58
Personal docente por sexo y edad.	58
Personal administrativo y de servicios	59
Población estudiantil por edad y sexo.	59
Muestra	61
<b>3.2. Materiales e instrumentos</b>	<b>62</b>
<b>3.3. Métodos y procedimientos</b>	<b>64</b>



Tipo de investigación	64
Métodos	64
Procedimientos	65
Encuestas a estudiantes	65
Encuestas a profesores	66
Encuestas a padres de familia	66
Entrevistas a directivos	67
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>68</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO</b>	<b>68</b>
<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.</b>	<b>68</b>
4.1.1.1. El manual de organización	68
4.1.1.2. El código de ética	69
4.1.1.3. El plan estratégico	72
4.1.1.4. El plan operativo anual	74
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional	79
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	85
4.1.1.7. El Plan curricular Institucional	90
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.</b>	<b>91</b>
4.1.2.1. Misión y visión	91
4.1.2.2. El organigrama.	93
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	94
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	95
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	96
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	97
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	98
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	98
<b>4.1.3. Análisis FODA</b>	<b>99</b>
4.1.3.1. Fortaleza y debilidades.	99
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	100
4.1.3.3. Matriz FODA.	101
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	<b>102</b>
4.2.1. De los directivos	102
4.2.2. De los docentes	115
4.2.3. De los estudiantes	119
4.2.4. De los padres de familia	122
4.2.5. De la entrevista a directivos	124
4.2.6. Matriz de problemáticas	127

<b>5. DISCUSIÓN</b>	<b>129</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>141</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>141</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>142</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>144</b>
Título de la propuesta	144
Justificación	144
Objetivos	146
Actividades	147
Localización y cobertura espacial	152
Población objetivo	152
Sostenibilidad de la propuesta	152
Presupuesto	153
Cronograma	154
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>156</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	<b>160</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

Cuadro No. 1	
Funciones administrativas del líder	43
Gráfico No. 2	
Tipos de liderazgo	46
Gráfico No. 3	
Valores en un centro educativo	56
Gráfico No. 4	
Organigrama institucional	93
Tabla Nro. 1	
Personal directivo de la institución clasificado por sexo y edad	57
Tabla Nro. 2.	
Personal docente de la institución clasificado por sexo y edad.	58
Tabla No.	
Personal de servicios clasificado por edad y sexo	59
Tabla No. 4	
Estudiantes del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila por sexo y año de educación básica	60
Tabla No. 5	
Muestra clasificada por edad y sexo	61
Tabla 6	
Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	103
Tabla 7	
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	103

Tabla 8		
Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas		104
Tabla 9		
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones		104
Tabla10		
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos		105
Tabla 11		
La administración y liderazgo del centro educativo promueve		105
Tabla 12		
Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución		107
Tabla 13		
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar		108
Tabla 14		
Organismos que integran la institución		109
Tabla 15		
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores		111
Tabla 16		
Los departamentos didácticos y sus acciones		112
Tabla 17		
La gestión pedagógica diagnóstica y soluciones		114
Tabla 18		
Material de planificación educativa		114
Tabla 19		
Resultados de la encuesta a docentes		115

Tabla 20	
Resultados de la encuesta a estudiantes	119
Tabla21	
Resultados de la encuesta a padres de familia	122
Matriz FODA	101
Matriz de entrevistas a directivos	124
Matriz de problemáticas	127

## RESUMEN

La Universidad Técnica Particular de Loja, auspició el estudio descriptivo de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila del cantón Logroño en la Provincia Morona Santiago, para conocer la aplicación de documentos curriculares y la dinámica administrativa con la práctica de valores, aplicando los métodos cualitativo y cuantitativo.

La información se obtuvo a través de encuestas y una entrevista a directivos; también se aplicaron encuestas a estudiantes, docentes y padres de familia. Los resultados se contrastaron con el marco teórico investigado, algunos instrumentos de gestión no han sido elaborados, los que existen necesitan ser mejorados; la planificación didáctica se debe elaborar en los departamentos didácticos, falta reingeniería de procesos y proyectos de capacitación en gestión y liderazgo a nivel de directivos y docentes.

Para potenciar la calidad de la educación en el centro educativo en estudio se realizó una propuesta de capacitación que consiste en un curso con contenidos de gestión y liderazgo institucional dirigido a todo el personal de la institución.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión, liderazgo y valores en la administración de las instituciones educativas del país es preocupación del Estado, Ministerio de Educación, y de todas las personas comprometidas con la educación, tanto a nivel local como la provincia y el país. Estos tres aspectos son parte determinante en la calidad de la educación que se ofrece a la sociedad.

A decir de Bravo (2007) la “calidad de la educación en la institución escolar necesariamente supone, producir el sentido cultural de la escuela, como aquel espacio vital de identidad, encuentro, recreación y convivencia de la comunidad escolar”. Es decir, se vive una época en que el recurso calidad en las instituciones educativas es imperioso por las exigencias sociales, que piden evidencia de decisión a nivel directivo y docente en el interior de los centros educativos, para mejorar los procesos de formación de las nuevas generaciones y la correspondencia entre el accionar de directivos y cuerpo docente, en relación a las necesidades que presenta el contexto social.

Se entiende por espacio vital de identidad, según Encarta (2007) al “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad”; los niños se sienten, en el seno del centro educativo, vinculados entre sí al compartir sus inquietudes, aspiraciones, intereses propios a su edad y lo comparten entre personas de su misma edad, aprenden a vivir en conjunto pese a que pertenecen a diferentes condiciones sociales y económicas, urbanas y rurales, siendo colonos o nativos, etc.; para lo que es necesario un gestión apropiada en el aula de clase.

El centro educativo es el lugar de encuentro de profesores alumnos y padres de familia para juntos desarrollar las tareas de enseñanza aprendizaje. Bravo (2007) manifiesta que a la escuela los niños asisten para la “realización formativa de la persona, de sus aproximaciones al conocimiento y a la cultura, así como de sus valores y prácticas sociales”, la asistencia de

niños, niñas y adolescentes al centro educativo es para ser personas íntegras e integrales, para ello se requiere una administración que ponga en práctica la vivencia de valores a nivel de directivos docentes alumnos y representantes.

Una de las prácticas sociales que se desarrolla en todo centro educativo es la recreación, ésta consiste en el despliegue de actividades lúdicas; al respecto Núñez (2006: 60) dice “jugar es una experiencia necesaria del ser humano”, toda persona necesita distraerse para conservar su salud y en un centro educativo se recomienda que se produzcan experiencias de aprendizaje mediante el juego, para mantener la atención y elevar el nivel de participación de las niñas y los niños en el aprendizaje, permaneciendo en espacios adecuados, situación que requiere que la institución ponga atención en la infraestructura física del centro escolar.

El hecho de que los alumnos se concentran en ambientes adecuados para el aprendizaje les permite una convivencia en el desarrollo de la clase, esta convivencia les permite practicar la vida en comunidad para conocerse, participar de manera interactiva en los descubrimientos, inventos, actos de todos y cada uno del grupo, es un espacio donde proyectan la realización de su vida tanto individual y colectivamente para ejercer los derechos en el contexto social, mediante la práctica de valores humanos.

De esta manera, el espacio vital de identidad, encuentro, recreación y convivencia de los niños, es la institución educativa; para que la escuela ofrezca un servicio de calidad con todas las facilidades que los educandos necesitan en su proceso de aprendizaje tiene que estar preparada. Los ambientes del centro educativo deben estar adecuados para facilitar la comunicación como un hecho fundamental en el proceso enseñanza aprendizaje, en base a gestión y liderazgo institucional.



Además, Prieto (1999) dice que “resulta fundamental la comunicación con uno mismo, la comunicación con el educador, la comunicación con los otros estudiantes”; es decir la escuela se puede considerar como un grupo de personalidades en constante intercambio de ideas, intereses, trabajos colaborativos, acciones asociativas, etc., a lo que resalta Mehrens (1982: 84) respecto del salón de clases y la escuela, escribe: “son parte de una comunidad y no unidades aisladas”.

Con esto se demuestra que la cotidianidad de la comunidad se debe vivir en el interior del establecimiento educativo. En una comunidad la gente conversa, juega, se organiza, resuelve problemas, realiza gestiones, proyecta obtener las mejores formas de vida para sus miembros, etc.; situaciones similares deben producirse en los espacios y ambientes escolares, considerando que las actividades de la escuela son acciones de preparación para la vida, por lo que el centro educativo, según Reyes (2007: 75) en *Didácticas Activas*, hace referencia a John Dewey quien insta a la escuela a “desarrollar actividades intrapersonales que afecten directamente la autorregulación en lo que concierne al esfuerzo, la disciplina y la voluntad”.

Para hacer frente a estos requerimientos los centros educativos tienen que gestionar recursos requeridos, administrar bienes disponibles y liderar en la toma de decisiones en los diferentes aspectos de labor educativa para no caer en la improvisación; por otro lado en la labor docente no todo está determinado; hay momentos inciertos en los que al directivo o docente le corresponde actuar, al respecto Barriga y Hernández (2010: 2) manifiestan que el docente “necesita aprender a tomar decisiones y solucionar problemas en condiciones de conflicto e incertidumbre”.

Para brindar a la sociedad una educación de calidad se requiere que directivos y docentes se dediquen a la elaboración del currículo institucional que contemple la adecuación y elaboración de planes estratégicos,

manuales, organigramas, programas de estudio con sus correspondientes procedimientos y metodologías, se determinen los tipos de evaluación, promover la capacitación al personal docente, entre otras acciones; de acuerdo a las exigencias del tiempo y la realidad en la que se circunscribe el centro educativo.

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de conocer el tipo de gestión y liderazgo aplicado por las autoridades institucionales, los docentes en el aula y la vivencia de los valores en las interrelaciones de los miembros del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila del cantón Logroño. Por los avances de la ciencia y la tecnología se requieren altos estándares de calidad que señalen una sólida formación científica y humanista del ser humano, para enfrentar los retos que nos imponen los cambios sociales.

Los directivos institucionales deben aunar esfuerzos para ofrecer una educación de calidad y calidez y para ello la gestión y liderazgo tienen que ajustarse a las pautas que recomiendan los nuevos modelos de administración educativa.

En el país muy poco se han realizado investigaciones en el aspecto educativo en lo que concierne a la gestión y liderazgo de los actores de las instituciones educativas, especialmente de directivos y docentes. En la actualidad, la Ley Orgánica de Educación intercultural (2011); referente a las funciones y atribuciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, establece: “Diseñar y aplicar pruebas y otros instrumentos de evaluación para determinar la calidad del desempeño de estudiantes, docentes y directivos del sistema escolar” (Art. 69, Lit. a).

Es interés de la Universidad Técnica Particular de Loja, en calidad de institución dedicada a la formación de docentes a nivel nacional, conocer la realidad de la gestión y liderazgo en la educación y que a la vez, motiva a los maestrantes a desarrollar estas actividades investigativas, lo que permite

tomar conciencia de la labor magisterial en el interior de la entidad en la que se labora como docente.

Existe a nivel de país, la necesidad de conocer y analizar la realidad sobre la capacidad de gestión y liderazgo que tienen los directivos y docentes de las instituciones educativas, la manera de hacer efectiva la vivencia de los valores personales y su integración a los valores institucionales. En este documento se ha recopilado la información científica y seleccionada luego de un análisis pormenorizado según las necesidades de la investigación, en base a encuestas y entrevistas establecidas previamente por la Universidad. Seguidamente se expone el diagnóstico y análisis de la realidad interna y externa del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila del cantón Logroño, en base al FODA aplicado mientras se analizaba la existencia de los instrumentos administrativos que permiten a directivos y docentes desplegar acciones tendientes a mejorar los procesos educativos y la convivencia de: profesores, directivos, alumnos y padres de familia.

El presente trabajo investigativo fue factible realizarlo ya que vivo en el cantón, sede del establecimiento educativo, es una facilidad para dialogar con directivos, profesores y padres de familia, aplicar encuestas a alumnos, profesores, representantes y realizar entrevistas a directivos.

Los beneficiarios del presente trabajo de investigación son los directivos quienes al conocer sus virtudes y debilidades podrán tomar alternativas para potenciar los aspectos positivos, decidir estrategias de solución a los problemas. A los alumnos de la escuela, sus profesores, y padres de familia; con los resultados positivos y el conocer las deficiencias que serán objeto de superación por directivos y profesores para brindar una educación de calidad y calidez.

El objetivo general de la investigación fue: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales y que

fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en la escuela Miguel Cordero Dávila del cantón Logroño en el año lectivo 2011 – 2012.

Se obtuvo información valiosa con respecto a la organización de los grupos de trabajo, la vigencia de manuales y reglas de procedimiento administrativo a nivel interno respecto a funciones y atribuciones de los departamentos que conforman los profesores; y, la vivencia de valores como manera de interrelación de directivos, profesores, alumnos y padres de familia.

Con respecto a los objetivos específicos, estos permitieron analizar de manera pormenorizada aspectos importantes. Con el primer objetivo específico: determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales, en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila, se verificó que directivos y docentes son la vez jefes departamentales, tienen roles diversos mientras desarrollan las actividades de interacción con los alumnos; obtener esa información fue posible aplicando las técnicas e instrumentos apropiados a estudiantes y padres de familia quienes manifiestan lo que han percibido desde su punto de vista.

Con el segundo objetivo específico: asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, se logró con la aplicación del FODA, considerando las fortalezas y debilidades que tiene la institución en su interior; y a la vez, las oportunidades y amenazas que tiene para su desarrollo y proyección en la comunidad. En conclusión, la gestión educativa requiere ser incluida en las acciones administrativas regulares de la actividad de directivos y docentes de la institución educativa, para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Invito a todos los lectores a revisar las siguientes páginas de esta tesis, son el resultado de una cuidadosa investigación que se ha realizado con el apoyo y supervisión de la Universidad Técnica Particular de Loja, que serán muy útiles para conocimiento de la realidad de la educación local, la provincia y el país. El presente documento consta de un marco teórico, diseño metodológico, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa, el liderazgo y valores, son aspectos que hasta el momento son parcialmente puestos en práctica en los círculos educativos. Las actividades administrativas de los centros educativos, actualmente se desarrollan en base al cumplimiento de las leyes que determinan las atribuciones y responsabilidades en los campos de control de personal, de sus funciones en condición de subalternos, el aspecto financiero y la presentación de informes al final de cierto período. La gestión educativa es un estilo nuevo en las instituciones educativas con un alcance mayor que el de administración, que rebasa la capacidad y formas de actuar de un directivo.

El liderazgo es otra de las figuras que necesitan las organizaciones que tienen bajo su responsabilidad la formación de las nuevas sociedades. En nuestro medio, el líder está identificado con el candidato en las épocas de campaña política o con el que está al frente de un gobierno seccional. La educación requiere fortalecer la escuela pública, desde esta perspectiva es un desafío de grandes proporciones, tratándose de un sistema escolar que nunca ha conocido otra forma de funcionar que no sea de modo jerárquico y con escaso o ningún vínculo con la realidad y su entorno local.

Las actividades de gestión y liderazgo encaminan a los protagonistas a practicar los valores humanos, al momento en que se desencadenan las interrelaciones de gestores, líderes con sus seguidores o grupo de personas en quienes tienen influencia. El poder que tiene la figura del directivo o del docente en la institución educativa es de gran importancia para la sociedad; por tanto, los actos que realizan en el establecimiento, necesitan matices de gestión y liderazgo con una vivencia plena en valores.

Estudios de esta naturaleza no se han realizado en las instituciones educativas locales, los fondos bibliográficos al respecto son exiguos y al dialogar con autoridades institucionales tienen poco conocimiento de esta temática.

### **2.1.1. Concepto.**

Tabaret (2000) conceptualiza a la gestión educativa desde un punto de vista ligado a la teoría organizacional, se define como un “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.” (Tabaret, 2000: 16)

El mismo autor manifiesta que entendiendo como proceso, la acción de ir hacia adelante en una operación realizada por el ser humano, en el campo educativo, “es la serie de actividades que realizan directivos, profesores, padres de familia y alumnos” en el trabajo de formación de estos últimos; por lo que, consideran aspectos teóricos y prácticos que conducen a las instituciones educativas a alcanzar los objetivos o fines propuestos, según los requerimientos de la sociedad.

Estos conocimientos teórico – prácticos, deben estar integrados tanto horizontal como verticalmente. La integración horizontal se refiere a la manera de gobernar democráticamente la institución por parte de los directivos con sus colaboradores, (profesores y personal de apoyo); el trato de profesores con los alumnos, entre profesores, entre alumnos, entre la institución con la comunidad, etc. en la integración vertical se considera las acciones de las autoridades con sus subalternos, con los profesores y la de docentes con sus alumnos y con los padres de familia o representantes.

La gestión educativa es observable en los directivos institucionales, en los profesores y su radio de acción se dirige a diversas instancias, como son: la gobernabilidad institucional, la solución de conflictos, el asumir situaciones

nuevas y cargadas de complejidades, partir de la incertidumbre, entre otras que se consideran como retos.

Con respecto a la gobernabilidad en la institución, la gestión tiene que ver con los esfuerzos para llegar a integraciones necesarias, entre los organismos de la institución y sus integrantes en el ámbito técnico y lo político educativo. Esto conlleva a una revisión estratégica de las prácticas de dirección en las organizaciones educativas.

### **2.1.2. Importancia**

Calvo (2007: 185) en el texto *Oficio de Docente* (2007) afirma que “es necesario que el docente entienda la institución escolar y los retos que tiene enseñar en un momento en el que la escuela no es la única que educa”. En toda institución educativa surgen diversos problemas relacionados con los cambios sociales, presencia de nuevos instrumentos de trabajo, diversas formas de pensar de las nuevas generaciones, diferente manera de vivir los valores humanos, etc.; es un terreno para la gestión encaminada a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa en los alumnos.

La capacidad de gestión está también en abandonar las aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos a la acción, que desplieguen procesos encadenados de reacción educativa acorde a la demanda de la posmodernidad.

La UNESCO (2000: 16) se refiere a la ampliación del radio de acción a la que se someten las instituciones educativas en momentos de la



universalización de la cultura: “La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales”.

En el interior de la entidad la gestión tiene un espacio muy amplio para su ejercicio Vidal (s. f.) escribe: “La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos.” Es decir, la gestión educativa es la que se desarrolla dentro de la institución e incluso dentro de las aulas, mientras se desarrollan las actividades académicas en la relación alumno - profesor.

Lo anterior se refiere también a las acciones encaminadas a producir mejoramiento del ambiente puertas adentro de la entidad educativa, para la consecución de sus propósitos en los diversos aspectos: planeamiento, pedagógico, didáctico, relaciones humanas, entre profesores, profesores con alumnos, entre alumnos, de éstos con los padres de familia, mejoramiento de la infraestructura, generación de nuevos servicios ajustados a los requerimientos del contexto, etc.

Al tratarse de la gestión en la institución educativa, Vidal (s. f.), resalta su campo de acción como parte del plan estratégico de la institución tomando en cuenta a todos los aspectos que hacen y son parte del centro educativo. “Se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades”.

En la elaboración de objetivos intervienen todas las personas para el desarrollo de acciones dirigidas sobre todo a aquellas que se consideran prioritarias; es decir se 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; al respecto Ander – Egg y Aguilar (2005: 38) afirman que “explicitar los objetivos es responder a la pregunta

para qué se hace. Es decir, se trata de indicar el destino del proyecto” educativo.

La planificación estratégica, tiene su potencial de solucionar las necesidades de la entidad, en la medida en que se dinamice la capacidad de gestión tomando en cuenta que, los actuales momentos la actitud de los directivos no debe limitarse a las acciones administrativas y financieras. Las exigencias de la realidad en el campo educativo son múltiples para asistir a los requerimientos de la educación; por estas razones Calvo (2007: 184) en el texto *Oficio de Docente* (2007) asevera que “el oficio de docente es crucial para la equidad y la cohesión social” en los actuales momentos.

Las acciones que necesita desarrollar una institución educativa que pretenda ofrecer educación de calidad y calidez deben integrar a todos los actores con libertad para emprender liderazgo desde sus competencias. Gil (s. f.) considera que la labor del directivo, “responde a necesidades específicas de la sociedad a la que atiende“. Los directivos de la institución despliegan sus energías hacia el mejoramiento de la infraestructura, la entrega de los recursos a las áreas de conocimiento, buscan la disponibilidad de estar al día con los medios tecnológicos de comunicación e información.

El responsable de la actividad académica requiere estar al día en los recursos metodológicos y técnicos, disponer de capacidad de asesoría a todo el personal, el seguimiento a las planificaciones anuales, de unidad y de tareas en clase, apoyo a los proyectos pedagógicos de la institución y de profesores que están investigando, etc. En el centro educativo al decir de (Organización y gestión de centros educativos: 26) “se desarrollan determinados procesos y estrategias de actuación”.

Los docentes tienen sus propios roles en el aula, su gestión está en proveerse de los recursos didácticos, psicopedagógicos y procedimentales; al momento de compartir con los estudiantes el conocimiento, ofreciendo la

ayuda requerida por ellos, evaluar el proceso de una manera justa, sistemática y buscando la promoción de los alumnos en base a una constante motivación. Todos los miembros de la entidad tienen sus propios roles, pudiendo potenciar sus capacidades a mejorar cada día. Por ello en el texto *Oficio de Docente* (2007), se dice que: “el oficio de docente siempre tendió a definirse como una mezcla no equilibrada de profesionalismo y vocación” (Calvo, 2007: 184).

La planificación de la institución debe permitir la gestión de cada funcionario en el campo de acción que actúa, valorando las oportunidades y amenazas que se derivan del exterior de la entidad; y que, condicionan fuertemente tanto la selección de sus estrategias como su posterior aplicación, dada la incidencia que tienen en el desarrollo de sus actividades. Cada persona tiene su propia forma de ser y de actuar dentro de la institución (*Organización y gestión de centros escolares*: 28) afirma que las personas “tienen ideas concepciones, intereses, no siempre similares“. En este sentido, la escuela al tener diversos tipos de interrelaciones, tiene que hacerse más dinámica, ágil en los trámites, flexible y funcional en su estructura que tienda al crecimiento de todas las personas que están en su interior.

Como es de esperarse, en una entidad educativa, la razón de su existencia es el alumnado, quien es el centro de atención de autoridades, profesores, padres de familia y de la comunidad en general para que conformen el país del mañana con conocimientos, que practique una amplia gama de valores y sea el promotor de desarrollo, tanto personal como de la comunidad. Al respecto García (s. f.) asevera que “la gestión educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los dicentes, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda”.

Lo que se pretende es un cambio en la sociedad. La tarea educativa tiene una misión muy grande en esta época en que los cambios son rápidos y la

sociedad no sabe conducirse en estas etapas de transiciones, pierde el timón de la vida. Los jóvenes han perdido la esperanza y solo existen para hoy, viven egoístamente, no desean proyectar sus energías para el mañana ya que consideran que el futuro es incierto, buscan la felicidad en cosas superficiales, en el consumismo, en el disfrute ocasional, alejados de criterios éticos. Cambiar esta realidad es responsabilidad de las instituciones educativas en toda la nación. Nuevamente se retoma a García (s. f.), cuando manifiesta que la educación pretende “un modelo de país solidario, ético y participativo”.

“La gestión, considera desde un inicio, a La incertidumbre, ésta es originada por los cambios de los contextos en los que interviene la educación” UNESCO (2000: 17), puesto que se ha considerado a los docentes y los funcionarios como simples ejecutores, de las acciones educativas sin considerar que por diversas razones deben tomar decisiones con mucha frecuencia, en la gestión educativa está presente la incertidumbre, actos cargados de tensiones y a veces conflictos que no se pueden evitar y, proceden desde dentro y fuera del establecimiento.

Las acciones dentro de la institución son varias, entre ellas tenemos: elaboración de plan operativo anual, plan estratégico institucional, reglamento interno, código de ética, planificación anual, de bloque; el seguimiento y apoyo de dichos planes procurando sus innovaciones, según las formas de pensamiento actuales y las necesidades locales, utilizando con destreza los recursos tecnológicos de actualidad. De esta manera la gestión educativa es considerada por la UNESCO (2000: 16), como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar “.

Por su parte, Delgado (2004) se refiere a la intensión de la palabra gestionar, en esencia gestionar es: “sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer”. Es aprovechar al máximo los recursos que la institución posee: personal capacitado, materiales disponibles,

infraestructura adecuada, mayor cantidad de equipos tecnológicos, laboratorios renovados, talleres equipados, reglamentaciones claras y consensuadas, entre otras. Para avanzar más, hacia el logro de propósitos, este progreso permite un enriquecimiento de la dinámica entre los miembros de cada organismo, entre organismos, que, en su proceso van creando situaciones nuevas que distinguen al grupo y a la entidad, a lo que Delgado (2004) concreta: "es implicar, crear colaboración, buscarla satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente."

También la UNESCO (2000) acrecienta los argumentos anteriores de gestión, relacionándolo con un saber sintético, es una noción "capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas". Es decir, la labor educativa en su praxis reúne aspectos teóricos y prácticos en el aula y los resultados del proceso.

De lo anterior se desprende que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura menciona los aspectos a integrar en la gestión educativa, para que el servicio que se ofrezca a la comunidad, desde una institución educativa, sea de calidad y calidez, mientras se desarrolla la práctica educativa al momento en que se comprende y conduce a una organización escolar que, crece de tamaño cada año lectivo; crece también, la cantidad de información que se debe emplear para trabajar con los estudiantes.

La acción ética y la eficacia deben estar apoyándose mutuamente; es decir, la capacidad de lograr el aprendizaje significativo deseado en los estudiantes, sea de una manera honesta, aceptado por todos y como aspiración de la sociedad para promover el desarrollo colectivo. Las políticas y la administración por parte de los ejecutivos institucionales, deben estar encaminadas al mejoramiento de la actividad de la institución, que tiene sus fortalezas y oportunidades para ser mejor. En sus planes y regulaciones se

pretende superar las dificultades y aprovechar las posibilidades endógenas y exógenas, acudiendo a la exploración y explotación de todas las posibilidades, innovando permanente y sistemáticamente.

La gestión educativa, también es importante en las entidades del sector, porque permite una centralidad de lo pedagógico; reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización; trabajo en equipo; apertura al aprendizaje y a la innovación; asesoramiento y orientación profesionalizantes; culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro; y, una intervención sistémica y estratégica.

La centralidad de lo pedagógico se refiere a que la actividad pedagógica es la esencia de la razón para la concentración de directivos, profesores, alumnos y padres de familia. La UNESCO (2000: 19) afirma: “se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos.” Sin la escuela no existiría un sistema de educación ni las organizaciones educativas tendrían su motivo de existir.

Todas las instituciones educativas afrontan el desafío de promover y generar aprendizajes de una manera dinámica y de acuerdo a la exigencia de los tiempos, muy cambiantes en los últimos años. Este es el compromiso de cada establecimiento y de todo el sistema educativo. A medida que pasan los años, la ciencia y tecnología exigen transformaciones que requieren rediseño del trabajo educativo, una reconfiguración respecto a nuevas competencias y profesionalización. La UNESCO (2000: 18) lo denomina “afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes”.

La competencia, entendida como atribución probada de autoridades y profesores para el conocimiento o resolución de aspectos educativos permite

diseñar opciones de trabajo bajo ciertos principios centrales: “fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración defunciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes”. (UNESCO, 2000).

La profesionalización de los docentes debe ajustarse a las exigencias de los paradigmas o modelos vigentes en educación, con mentalidad investigadora para estar al día con las nuevas corrientes de pensamiento y una vocación altruista para el emprendimiento sobre todo: “la generación de nuevas competencias de alto orden.” (UNESCO, 2000: 19)

Lo importante en estos últimos años es el trabajo integrado de profesionales; es decir, del equipo de gestión y cooperación tanto en nivel de dirección y de colaboradores. La UNESCO (2000: 13) menciona que “La colaboración ha llegado a convertirse en un meta paradigma del cambio educativo y de la organización en la era postmoderna”. Las personas que diseñan y las que ejecución son dos instancias diferentes pero que en la realidad son complementarias. La elaboración de un diseño puede ser una necesidad ante una actividad que resultó incompleta por alguna razón de tiempo o recursos, etc.; una vez diseñada la actividad viene la ejecución, esta situación se repite siempre permitiendo avanzar hacia los objetivos.

En el plano de la colaboración para apoyar el desarrollo de las organizaciones serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar; actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencia para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías y modelos. La UNESCO (2000: 20) manifiesta que con esto se pretende “dotar a la institución escolar de una visión compartida

acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover”.

En el desarrollo de una planificación y ante la presencia de aspectos no previstos en la planificación se tienen que descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas, requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras. La comprensión de causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción, son posibles en la medida en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos. La UNESCO (2000: 19), mociona la construcción de “redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos”.

El Trabajo en equipo ofrece una variedad de beneficios para las instituciones, la UNESCO (2000: 20), hace un recuento de aquellos y menciona: “la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.” De esta manera la colaboración se convierte en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución, de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. Los profesores obtienen las herramientas para encontrar motivación hacia su trabajo diario en los organismos que integran y con los estudiantes, en los ambientes de trabajo escolar.

La apertura al aprendizaje y a la innovación para romper los esquemas tradicionales de la administración, la gestión educativa “se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática.” UNESCO (2000: 21). En la realidad educativa cada día o cada año lectivo se presenta con nuevas y exigentes situaciones. Se trata, entonces, de



construir una organización inteligente que permita el aprendizaje diario, puesto que nada está establecido o determinado en materia educativa.

Otra razón de importancia es el asesoramiento y orientación: profesionalizar a los docentes, que sean parte de la entidad educativa en constante actualización. Las situaciones se presentan con diversa complejidad y diferenciación de nuevas formas de actuar del entorno, la UNESCO (2000: 21) enfatiza: “corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza.”

Los procesos de enseñanza aprendizaje también son variables de acuerdo a las formas de vida que asume la colectividad. Otros factores, de estas mudanzas en el campo social, son los descubrimientos que la ciencia ha obtenido sobre el funcionamiento del cerebro, los avances de la psicología, entre otras novedades, requieren ajustes en las actividades docentes. Los directivos y profesores tienen que convertirse en profesionales analíticos y reflexivos. Afirma Díaz y Hernández (2010) “las soluciones que el docente puede dar a la problemática que enfrenta una situación escolar y en el aula, dependerán de la propia construcción que haga de situaciones donde suele imperar la incertidumbre, la singularidad”.

El profesional del magisterio tiene la responsabilidad de estar siempre en situaciones imprevistas, lo que ocurre hoy no se repite en el mañana; si tiene la solución de un apuro para hoy, mañana en otro apuro tiene que disponerse de una manera original para continuar su tarea, poniendo en juego los conocimientos y la experiencia reflexiva. La UNESCO (2000: 21) insinúa “se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes”.

El hecho de vivir en un mundo globalizado, la función de profesor tiene la oportunidad de integrarse a esos círculos bastos, de obtener conocimientos

más amplios e intercambiar experiencias aprovechando las redes tecnológicas de la comunicación y la información, recomienda la UNESCO (2000: 21) “habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.”

Con una gestión apropiada se requiere que exista cambios en la manera de integración y la coordinación, en el uso de los recursos con que cuenta la entidad, considerando la formación inicial de los docentes como también en el asesoramiento continuo; la orientación adecuada en los espacios institucionales, en los que se desenvuelve y perfecciona el personal, es menester se encuentre actualizado. “Para ello son necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provinciales y locales que alimenten las acciones de transformación” “UNESCO 2000: 21); es preciso que se orienten los aciertos y que se conviertan en insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos, incluso los desaciertos ya que el trabajo con niños, niñas y jóvenes es el más expuesto a equivocaciones.

Es, también, una oportunidad para que los adultos puedan seguir aprendiendo permanentemente, lo que “significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula “UNESCO (2000: 21), para que se exploren otros temas, espacios y entornos; de esta manera, se procura que los docentes tengan oportunidades y perspectivas mundiales para desarrollar un trabajo reflexivo dentro y fuera de la institución, específica promoviendo su profesionalización en lo posible, para todas las acciones educativas que les sean posibles desarrollar.

La gestión educativa promueve las culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, Tabaré (2000: 22) hace referencia a la claridad de metas, la orientación hacia los fines en un centro educativo: “se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando

consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad”. El hecho de clarificar objetivos es actualizar el proyecto institucional de una manera frecuente, para que se ajuste a las nuevas formas de vida de la sociedad.

La tarea de actualización del plan de la institución con la participación de todos los involucrados en la tarea, se pone en juego las definiciones de qué se pretende hacer en el tiempo venidero, con quienes se cuentan para la ejecución del trabajo y las formas de aportación colaborativa de cada uno. Es una previsión de hasta dónde llegar y qué actitud novedosa se puede adoptar tanto personalmente como en equipo, para el logro de los objetivos y alcanzar las metas deseadas, puesto que “la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativista. La UNESCO (2000: 22).

La intención de toda institución educativa y de la sociedad, es la formación con aprendizajes significativos de las nuevas generaciones con una vivencia práctica en valores. La UNESCO (2000: 22). Manifiesta que el “sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritario en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores”. Es una necesidad que todos los docentes reciban una formación en competencias, es una necesidad de todos los actores del sistema educativo para que promuevan a la organización con una serie de propuestas creativas, que motiven la participación y cumplan su responsabilidad de una manera actualizada.

Para la conducción del centro educativo en la actualidad, que por cierto es muy compleja, es preciso “que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas”, la UNESCO (2000: 22); es decir, que tenga la habilidad de comunicación para que todos se apropien del plan, puedan aportar con sus iniciativas y acciones en la ejecución del mismo; manteniendo el lugar de trabajo con un

ambiente que genere confianza, que promueva una “coevolución creadora, entre los sujetos, y de ellos con el entorno”.(UNESCO, 2000: 22)

La gestión educativa es el conjunto de acciones que un líder o un directivo puede desarrollar para enrumbar a la institución a la formación de la nueva generación, acorde a las necesidades e intereses de la sociedad que se encuentra inmersa, en un dinamismo que le pone en situaciones muy complejas; y, es la educación la que debe mediar. Los directivos tienen que realizar el acompañamiento a sus colaboradores, tener capacidad de monitoreo en los proyectos que se emprendan, propiciar a los docentes oportunidades de capacitación en las nuevas competencias profesionales para mejorar la calidad educativa.

La gestión es una herramienta de gobierno, permite controlar la ejecución de un plan en las diversas áreas del quehacer educativo, razón por la que se clasifica en varios tipos.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

Los tipos de gestión educativa según María del Carmen Gil se resumen en los siguientes: administrativa, pedagógica, de aprendizaje y de proyectos.

#### **2.1.3.1. Gestión Administrativa**

La gestión administrativa se finca en la “racionalización de los recursos humanos, los apoyos financieros, la calidad de los servicios educativos que ofrece la institución para apoyar a los diferentes programas y cumplir con el trinomio costo-plazo-calidad. “Gil (s. f.). Este tipo de gestión se relaciona con la administración educativa tradicional y que aún se aplica en la actualidad en muchos establecimientos educativos: Trata de mantener lo establecido sin dar lugar a retos que los directivos puedan aspirar, está circunscrita a trámites y papeles burocráticos, establecidos por normas fijas que no dejan espacio a la creatividad.

Los responsables de la gestión administrativa de la educación tienen algunas responsabilidades, Gil (s. f), realiza un listado de aspectos inherentes a la gestión: “control de gastos, costo por estudiante, número de alumnos, número de asesores, número de horas, infraestructura tecnológica con la que cuenta la institución, materiales didácticos: preparación, producción y entrega”.

En la actualidad, la gestión modernamente amplía su campo de incidencia, Gil (s. f), afirma que el gestor está preocupado de: “costo de las diferentes etapas para la creación del programa a: planeación, desarrollo, aplicación y evaluación; trámites de inscripción, elaboración de constancias, incremento del acervo bibliográfico, obtención de manuales de procedimientos” entre otros. Es de sumo interés la promoción de la investigación pedagógica, el mantenimiento de buenas relaciones con los profesores, estudiantes y padres de familia; participar con todo el personal en actividades tendientes a la integración y desarrollo de la comunidad, mantener actualizado el inventario, organizar el comité de padres de familia, organizar actividades culturales, entre otras posibles.

Para garantizar la calidad en los servicios y programas educativos de un centro educativo, es indispensable que la entidad cuente con “un modelo de gestión educativa donde la planeación, ejecución y evaluación sean un ciclo de continuo mejoramiento, apoyado con operaciones de dirección, liderazgo y participación de todos los involucrados en los procesos de gestión”, Gil (s. f); de esta manera se pretende que, todos los docentes asuman de manera solidaria su labor educativa, trabajando en equipo, regulada por relaciones armoniosas, manteniendo una comunicación permanente y una actitud positiva ante el trabajo pedagógico. Esto es posible cuando el cuerpo docente asuma como suyos los objetivos institucionales, se prepare académicamente y forme parte en diferentes aspectos de la gestión dentro de la institución.

La gestión administrativa está ligada al conocimiento y manejo de personal en los diferentes departamentos, procura “la racionalización de los recursos humanos, los apoyos financieros y la calidad de los servicios educativos para apoyar los diferentes programas que se emprendan “Gil (s. f.). El gestor administrativo trata entonces, de direccionar los esfuerzos de los recursos humanos y el control de los recursos materiales.

Ayala (2005), se refiere el perfil de los directivos de la una institución educativa: El perfil del Director del centro educativo en lo referente a la gestión institucional: “la capacidad de liderazgo y convocatoria”. Está de antemano la aceptación de sus colaboradores que asisten al llamado del director, para integrarse a participar en el proyecto educativo institucional, consideran al director como persona que les lleva al logro de objetivos claros para el mejoramiento de la institución.

Otro de los aspectos que Ayala (2005) considera como cualidad de un director de centro educativo es el “conocimiento y aplicación adecuada de la normatividad del sector educación”. En Ecuador las normas existen y tienen que aplicarse para evitar problemas de gestión que estén reñidos con la ley vigente y sus reglamentos, asegurando así el respeto y consideración del personal docente.

Un tercer aspecto que Ayala (2005) manifiesta es la “capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones”. La sociedad experimenta cambios vertiginosos con el apoyo de la ciencia y la tecnología actuales; los problemas se presentan cada día con diferente matiz, el director del centro debe elegir las soluciones más apropiadas para la estabilidad del centro educativo.

También se considera la “capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores”. Ayala (2005). La comunicación es importante en el centro

educativo para conocer las necesidades, aspiraciones, intereses de todas las personas que forman parte del centro educativo, alumnos, padres de familia, profesores; saben lo que las autoridades realizan y desean gestionar, se sienten comprometidos con la gestión escolar.

El directivo posee “rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos” Ayala S. (2005). Al centro educativo asisten personas con virtudes y defectos, con necesidades, aspiraciones e intereses que desean potenciarse hacia una forma más favorable de vida; y, el centro educativo tiene la responsabilidad social de ofrecer tales condiciones.

En el plano pedagógico el “conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional” Ayala (2005), permite a la institución, proyectar nuevas opciones de mejoramiento educativo, para facilitar el desarrollo de habilidades y destrezas en el estudiantado y satisfacer las exigencias científicas y sociales.

#### **2.1.3.2. Gestión Pedagógica.**

Ayala (2005), menciona, de entre otras, a la gestión pedagógica en el contexto de un Plan de Desarrollo Institucional. El plan de desarrollo educativo de la institución es, un conjunto de propuestas que permiten actuar sobre “los elementos pedagógicos (principios, currículo, etc.) movilizand o esfuerzos y recursos para hacer posible los cambios que aspiramos en el aprendizaje.” En la gestión Pedagógica se contempla recursos didácticos, materiales, económicos, institucionales e intelectuales del profesor y del alumno, para el dominio de destrezas en el proceso de interaprendizaje.

La gestión pedagógica, Según Ayala (2005) se dedica a “organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.” Es una tarea de equipo

institucional y para ello, todos los docentes deben conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo, según las necesidades de la comunidad.

El mismo autor recomienda a los responsables de la gestión “tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje” Ayala (2005); para ello, se deben considerar las acciones de innovación, la vigencia de los textos y materiales educativos. Un líder institucional con capacidad de gestión debe “manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa” tanto interna como externa para el control de la calidad de los servicios que se oferta.

La entidad educativa es eminentemente motivadora por lo que necesitan los líderes “conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente”. Ayala (2005). De esta manera, la gestión educativa lleva consigo la estrategia de calidad de la educación, esto nos conduce a pensar en algo bueno, adecuado, superior a lo que convencionalmente se está realizando en la actualidad.

El sentido etimológico de la palabra calidad, conforme a Ramírez (2011: 43) tiene su “origen en el griego Kalos que significa bueno, y en el latín Qualitate que quiere decir propiedad. “Se entiende por calidad a la propiedad o característica de una cosa que nos permite apreciarle como igual, mejor o peor que los restantes de su especie”. En este caso calidad es cumplir sistemáticamente con los requisitos requeridos de un servicio, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios del servicio educacional, los estudiantes.

De la definición etimológica anterior se concibe que en la gestión pedagógica, el perfil del docente tiene que estar ligado al dominio de competencias, metodologías, procedimientos, técnicas y la evaluación con



procesos actualizados. Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias, conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular, tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, manejar adecuadamente las técnicas, procedimientos de supervisión y evaluación educativa. Conocer, aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación, la actualización docente; procurando en la comunidad educativa se integren: habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.

La gestión pedagógica centra su acción a las actividades docente en el aula, Díaz y otros (1997) dicen que el docente procura un “despliegue de aprendizajes que generen autonomía creciente en los alumnos”. Para ello, se necesita la disposición de herramientas intelectuales para un aprendizaje continuo a lo largo de la vida. El docente con su acción, guía al aprendiz para que sea autónomo y tenga capacidad de autorregularse, adquiriendo destrezas, tomando decisiones y resolviendo problemas. El estudiante, al pasar por una institución educativa, se aspira que haya aprendido a aprender, a comportarse de forma ética, responsable y solidaria, a resolver problemas, a pensar y recrear el conocimiento, resultado de la interacción alumno - docente, enmarcados en el modelo constructivista.

### **2.1.3.3. Gestión del aprendizaje**

La gestión del aprendizaje se relaciona con los métodos, técnicas y procesos que se debe desarrollar, mientras se despliega una serie de interrelaciones de profesores con sus alumnos en las aulas clases; Gil (s.f.) enuncia que este tipo de tipo de gestión “se encarga de los aspectos didácticos, es decir, todo lo relacionado con los requerimientos académicos para que el docente enseñe y el estudiante aprenda”.

Otro requerimiento académico es conocer las necesidades de la comunidad educativa, los docentes necesitan mantener oportunidades de relacionarse y

conocer las aspiraciones de la población, las necesidades, los problemas que pretenden resolver. Es la ocasión para convertir a la institución en el móvil para que la comunidad logre sus propósitos y se vincule al desarrollo.

En la gestión del aprendizaje, se toma en cuenta diversos aspectos de acuerdo con el nivel educativo, al cual están dirigidas las acciones y las necesidades de formación y actualización identificadas con anticipación, Gil (s. f.) se refiere a los aspectos curriculares encaminados a la formación de los estudiantes: “integración curricular que se oriente a la formación integral”; es decir, que la gestión del aprendizaje tiene que encaminarse a la satisfacción de las necesidades de conocimiento.

De lo anterior se concibe que el currículo tiene que ser flexible para atender a todas las dimensiones de la persona: cognitivo, actitudinal y procedimental de tal manera que el perfil del alumno esté ensamblado con las expectativas del entorno; en lo que se refiere a solución de problemas personales y colectivos y promover el desarrollo de la comunidad. La institución con un elevado proceso de enseñanza aprendizaje agranda el tamaño de la entidad: Muncio (1982) citado por Artunduanga (2 008: 4) declara que “el tamaño de la institución puede efectuar el rendimiento dado a que los centros más grandes tienden a disponer de mejores recursos, a traer profesores mejor preparados”.

Otro de los aspectos a los que se dedica esta clase de gestión es el aseguramiento de los prerrequisitos dentro de un proceso de formación. El modelo constructivista recomienda la revisión de los conocimientos previos para iniciar el nuevo tema de estudio. El “tipo de aprendizaje que requieren los estudiantes del programa educativo, dados sus conocimientos y experiencias previas”. (Gil, s. f.).

La generación de un ambiente óptimo para el aprendizaje, es otro de los requisitos indispensables para la aprehensión de conocimientos, el trato

cordial y digno al estudiante, motiva a una experiencia de aprendizaje satisfactorio.” Tipo de ambiente de aprendizaje para que los estudiantes adquieran los conocimientos determinados en el programa educativo”. (Gil,s.f.).

Las competencias docentes, al momento de planificar deben integrar los saberes según la edad y dominio temático del aprendiz en un área del conocimiento, con el apoyo de las prácticas sociales, es decir, el saber ejecutar es un conocimiento del profesor que poco a poco desplaza esa responsabilidad en el estudiante, mientras avanza el desarrollo del conocimiento. “Competencias que deben poseer los docentes que funjan como asesores”. (Gil, s. f.).

En la historia de la humanidad, cada época tiene sus propias herramientas de trabajo, en la actualidad las tecnologías de la comunicación son los medios de mayor utilidad en el mundo, lo que permite estar al día en todo lo que acontece en el universo. La sociedad actual tiene este recurso que supera barreras sociales, elimina fronteras poniendo en la red a toda la humanidad; por tanto, se recomienda que estas “tecnologías que se utilizarán para la interacción entre los estudiantes, asesores y (...) para el trabajo colaborativo estén al alcance del sector docente: Webquest, wikis, blogs, entre otras”. (Gil, s. f.).

Los aprendizajes se hacen posibles, según la metodología empleada por el profesor, para el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo. La creación de oportunidades para que el estudiante pueda practicar soluciones que después necesita para resolver sus problemas sociales del entorno. María Gil manifiesta acerca de estas “experiencias de aprendizaje para la adquisición de conocimientos: solución de problemas, escenarios, proyecciones, casos, etcétera”. (Gil, s. f.).

Un acercamiento de la realidad al aula constituyen los recursos didácticos que emplea el profesor para mediar el aprendizaje. Los “materiales didácticos que apoyarán a las experiencias de aprendizaje. Gil (s. f.). Los materiales didácticos, ante el estudiante, se constituyen en la realidad traída al aula, para apoyar a que el aprendizaje sea significativo.

Una de las más controvertidas etapas del aprendizaje es la evaluación, los mecanismos e instrumentos que el docente diseña para la verificación de la existencia o ausencia de aprendizajes significativos; “es decir, qué estrategias se utilizarán para identificar los conocimientos adquiridos por los estudiantes”. Gil, (s. f). La actividad evaluadora se mantiene por muchos factores en el campo de discusión de los expertos, por ser un tema muy complejo.

De esta manera, una actividad académica bien dirigida, permite que la gestión del aprendizaje se planee y organice más fácilmente con el uso de los recursos pedagógicos. En los últimos años el aporte de computadoras y la Internet son una fuente de oportunidades para desarrollar las destrezas docentes y del estudiantado.

#### **2.1.3.4. Gestión de Proyectos**

La Gestión de Proyectos educativos, Ander – Egg y Aguilar (2005: 16), conceptúan como el “conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades y resolver problemas”. Es la agrupación de acciones que planifica una institución educativa con el propósito de mejorar el servicio de formación de niños y adolescentes para solucionar las necesidades sentidas en un momento determinado.

Gil (s. f), define a la gestión de proyectos como “el proceso que implica: planteamiento, ejecución y control de un proyecto”. Todo programa educativo, en estos años, es producto de un proyecto institucional que

responde a necesidades específicas de la sociedad a la que atiende. Vivimos un período de proyectos de todo tipo que ayudan a la economía de recursos, esfuerzo y tiempo, para el logro de ciertos propósitos. Por lo tanto es imperativo trabajar desde el inicio con la gestión de proyectos, entendida como el proceso que implica: la organización y administración de recursos humanos, infraestructura tecnológica, estimación de costos y tiempos de realización, aspectos pedagógicos, comunicacionales, entre otros, que el interesado creyere conveniente, buscado dotar de calidad a su trabajo.

Para obtener un programa educativo de calidad, la gestión de proyectos incorpora varias áreas del conocimiento y se basa en la tríada costo-plazo-calidad Gil (s. f.). El costo se refiere al valor monetario del proyecto. El plazo está referido al tiempo en que se deben ejecutar las acciones para que el proyecto sea utilizado por la sociedad y la calidad tiene que ver con la eficacia en el producto. Los gestores de proyectos tienen que considerar las cuestiones relacionadas con la toma de decisiones en varios aspectos: evaluación, resolver conflictos, distribución de recursos, innovaciones, etc. La evaluación de los proyectos realizados como diagnóstico para iniciar una nueva etapa de gestión con miras a solucionar nuevas realidades que se presentan en la institución. Gil (s. f.) menciona que es necesario: “Diseñar y desarrollar un proceso de evaluación y autoevaluación”.

La evaluación y autoevaluación es una de las “cuestiones relacionadas con la toma de decisiones” Gil, (s. f.), permite un examen de sí mismo en las acciones desarrolladas por los funcionarios responsables e involucrados en el proyecto, cuánto se ha procedido en forma acertada y en qué aspectos no se ha cumplido. La evaluación frecuente de la calidad de educación, así como la aplicación de los conceptos de participación y democracia en las escuelas de hoy, permiten también el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad.

Toda decisión tiene secuelas a veces positivas otras conflictivas, para ello es necesaria la prevención. Gil (s. f.) anuncia que es necesario: “prever posibles inconvenientes que pudieran surgir en la implementación de las decisiones”. La ruptura de lo establecido genera en muchas personas malestar y de esto existen experiencias de las que se destaca la importancia de la democracia, como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa escolar. Cuando todas las personas que intervienen en la ejecución de un proyecto educativo están enteradas de los cambios que se aproximan, la participación y apoyo a lo que se emprende fluye de mejor manera.

Los recursos se prevén según las necesidades y la funcionalidad. Gil, (s. f.) recomienda “Analizar y distribuir los recursos disponibles y necesarios, teniendo en cuenta su funcionalidad, (...) promover las innovaciones favoreciendo su implementación, sistematización”. La distribución de recursos tanto humanos como materiales y tecnológicos deben estar ajustados a las necesidades del proyecto educativo. Los recursos humanos tienen que ser contratados, o considerados, pensando que su intervención y participación permitirá el logro de los objetivos. Los recursos materiales deben ser adquiridos para prestar una función específica en el logro de eficiencia en la consecución del proyecto.

La gestión de proyectos debe ser sistemática, continua, no se limita al examen de fin de la ejecución. María del Carmen Gil al mencionar de los informes dice que se requiere “redactar y presentar informes sobre los avances del mismo.”. (Gil,s. f.)

Todo gestor debe realizar la redacción de la propuesta del proyecto, éste incluye la descripción de los objetivos; cómo se realizará; se estiman los costos actuales y los planificados del proyecto según la inflación, según sean necesarios para la ejecución del proyecto; se tiene que anexar los tiempos para la realización de las etapas del proyecto y la supervisión constante y revisión periódica del mismo.

### **2.1.3.5. Gestión educativa**

La gestión educativa tiene una visión de centro educativo y sus relaciones con la comunidad. Ramírez (2011: 47) define a la gestión educativa como “la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente.” Es decir, que la gestión educativa se concibe como la aplicación de normas establecidas para el ámbito educativo. No se limita a la fase administrativa ni direccional, puesto que se amplía a todas las esferas de la institución, busca la integración de los actores, sustentándose en la investigación de la situación educativa, en un determinado momento histórico y geográfico.

La investigación de la situación educativa, es posible gracias a la experiencia de los actores del proceso y sus iniciativas, los fundamentos teóricos de la educación y la cultura con que se cuenta siempre actualizados, permiten utilizar una metodología operativa que posibilite el manejo de nuevas modalidades de intervención; es decir, los paradigmas que tiene el establecimiento como referente, en el momento histórico y geográfico del centro educativo.

Para Ramírez (2011: 45) en su obra Fundamentos Teóricos Metodológicos de la Gestión educativa. Planificación y Desarrollo Comunitario. “Tener calidad mental significa que el ser humano sabe quererse y respetarse a sí mismo, ser positivo en todos sus actos y pensamientos”. En cualquier momento es sensible a las necesidades que tienen las demás personas, la honestidad a toda prueba, buscar continuamente su mejoramiento físico, intelectual y espiritual; es el que está dispuesto a luchar por sus derechos y sabe respetar los derechos de los demás; está dispuesto a aprender de los errores y fracasos; sabe aceptar las críticas con actitud positiva, mostrar entusiasmo por la vida, piensa mucha antes de hablar y actuar, está dispuesto al cambio positivo, desea vivir una vida equilibrada.

Ramírez (2011: 46) asevera que: “la gestión institucional escolar se enreda en una maraña burocrática que dificulta los procesos administrativos y no permite la innovación pedagógica.” Estas dificultades que genera la burocracia son: la falta de priorización de las acciones y muchas veces se postergan las más importantes, la delegación de responsabilidades y tareas están circunscritas a decisiones verticales, falta establecer contactos permanentes y efectivos entre la comunidad y la institución, no existen innovaciones de carácter pedagógico ni administrativo, pese a que la legislación educativa vigente lo permite.

Ramírez (2011: 47) se refiere al nuevo estilo de gestión en el sistema educativo que tiene como un reto ofrecer una educación de calidad a los sectores urbanos y rurales de la población ecuatoriana. “En este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, nos corresponde un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales”.

El papel que debe protagonizar el docente de estos años es de acompañamiento en la comunidad educativa y de una manera directa con el sector docente. La motivación debe estar presente en las aulas, en el patio y en la comunidad. Es el que acompaña en el proceso guiando los aprendizajes y además tienen que ser incentivador de la comunidad educativa, para la discusión y el debate de sus aspiraciones comunitarias, buscando la solución de problemas como fuentes de desarrollo social.

Respecto a la necesidad de mejorar la calidad de la educación en nuestro país, Ramírez (2011: 46) considera que “es el cambio de estilo de gestión”. Es decir se tiene que reconsiderar la manera de enrumbar a la institución educativa, este cambio de estilo debe darse lo más rápido para que atienda a las necesidades propias de la realidad interna, ajustada a las formas de pensamiento generales del presente.



Ramírez (2011: 46) afirma que “las relaciones entre el Estado y la sociedad civil han modificado sus patrones. Es más, los cambios políticos han abierto otras posibilidades y orientaciones”. Las maneras de relacionarse entre un Estado centralista con sus directrices y administración en una sociedad conformista y resignada a la voluntad de Dios, ha variado a un Estado descentralizado en el aspecto contable – financiero; y, una sociedad que requiere insistentemente una democratización de la educación de calidad en su más amplio nivel.

Por otro lado, las formas de convivencia social han cambiado en los actuales momentos: de una mentalidad egoísta y monopolizadora en educación, por parte de la sociedad con poder y conocimiento para sí mismo; ahora cobran mayor importancia el respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad, a la democracia, al desarrollo sustentable; aspectos que deben comenzar a vivirse en la práctica educativa. La renovación educativa plantea nuevos paradigmas, estilos y modelos para superar los enfoques tradicionales respecto al desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos.

La tendencia es, obtener una educación de calidad, por lo que necesariamente se deben desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos. Ramírez (2011: 46) enfatiza que “el nuevo modelo de gestión es una respuesta trascendental para iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo“. Este modelo tiene que promover un cambio radical en la comprensión del papel social de la educación, así como sus funciones y metas.

Este cambio en el que se involucra la institución educativa, la familia y la comunidad en general, propone una educación “centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes y construida como un proceso alternativo, flexible, democrático y participativo”. Ramírez (2011: 46). Es decir la gestión educativa debe también basarse en el modelo constructivista de la educación, mediante la afirmación de una dinámica propia en las

Instituciones Educativas, que le permitan desarrollar con autonomía una educación de calidad. Se entiende que los indicadores de calidad educativa con el fortalecimiento de acciones colectivas de cada uno de los niveles de la estructura de los planteles, las interrelaciones entre instituciones educativas y la búsqueda de formas de control de procesos y de evaluación de resultados, distintos a los actuales.

Actualmente se conceptualiza el término calidad, Sander B. (s. f.) enfatiza: “el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo”. Entendido como eficiencia a la Capacidad de disponer de algo para conseguir un efecto determinado, una buena educación teniendo en cuenta la conquista de elevados niveles de vida humana colectiva. Por su parte el término eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se espera. También es posible valorar la educación en términos individuales y en términos colectivos.

Sander, B. (s. f.) dice: “La calidad individual define la contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva y del interés personal”. Se refiere a la forma en que la persona utiliza la libertad que como ser humano tiene a su haber. La libertad encaminada al mejoramiento de la persona que quiere satisfacer las necesidades de interés personal, sin atropellar las aspiraciones de los demás.

Sander (s. f.) se refiere a: “La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la equidad social y del bien común”. Considerando que los actos personales trascienden, existen valores superiores que en el presente merecen ser fomentados. La escuela debe ser fuente de impulso, vivencia de la equidad social, la justicia, la prudencia procurando el bien común. Esas dimensiones reflejan aspectos analíticamente diferenciables en la comprensión de calidad de educación, examinado a la luz del principio de totalidad.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto**

Para Lussier y Achua (2008: 6) definen a liderazgo como “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. Es una situación que se produce en el tiempo y en lugares donde las personas interactúan. El líder no se forma solo, deben estar presentes otras personas que se convierten en seguidores y a la vez son quienes pueden convertirse en líderes en cualquier momento, dentro de la organización o institución. En educación, existe la presencia de varias personas en el interior del centro educativo, la persona que lidera la entidad debe estar apoyada por sus compañeros de trabajo, con quienes comparten las mismas aspiraciones institucionales, y, se han planteado los objetivos para mejorar las condiciones de la institución.

Delgado (2004).define al liderazgo como “la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”. Al mencionar al liderazgo como una función se refiere a la cualidad o característica propia del grupo, crea un dinamismo en la organización educativa, tiene trabajando un proyecto compartido entre sus miembros, con miras a un futuro que permita vivir en armonía con la práctica de valores humanos.

Existen autores que clasifican a las funciones administrativas del liderazgo, según categorías. Lussier y Achua (2008: 9) mencionan que las “categorías de funciones administrativas son de naturaleza interpersonal, informativa y decisoria”. Estas funciones representan las conductas que predominan en la persona que administra una organización escolar, con miras a enfrentar los retos que se presentan con el cambio de los tiempos y crecer hacia el futuro. Lussier y Achua (2008: 9) “Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace”.

La función de representación, consiste en la actuación del director del centro educativo en actividades ceremoniales, simbólicas o legales que , al decir de Lussier y Achua (2008:9), son “figuras emblemáticas de la organización”. Las mencionadas formas de representación serán para firmar documentos, presidir y participar en reuniones representando a la entidad.

En el campo administrativo, el funcionario como líder tiene relación con las actividades que realiza: escuchar, dar instrucciones, capacitar al personal, entrenar, etc.; por ello Pont, Nusche, y Moorman (2008: 16) “Los líderes escolares necesitan tener criterio para fijar direcciones estratégicas, de modo que puedan desarrollar planes y metas escolares ajustados a los estándares del currículum”.

La función de enlace hace relación a la gestión del líder institucional hacia el exterior del centro educativo, para tener conexión con otras instituciones de apoyo pedagógico (supervisión educativa, ONG, entre otras), las instituciones de desarrollo como son: Concejo Municipal, Consejo Provincial, Direcciones provinciales de algún Ministerio, etc. Las autoras Pont y otras manifiestan que el éxito de liderazgo está en las acciones que se realicen fuera de la institución, para mejorar los espacios y ambientes del centro educativo, “la práctica de liderazgo escolar exitosas dependen de hacer conexiones entre diferentes áreas de desarrollo y mejora”.

Las acciones que realizan los grupos de personas necesitan de una inspección superior. La persona que ejerce el liderazgo tiene que supervisar las actividades manteniendo una apertura para la comunicación, siendo el portavoz del centro educativo, mientras revisa los trabajos realizados por otros. Al respecto Lussier y Achua (2008:10) afirman que “las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de supervisión, difusión y portavoz”.

Las acciones de supervisión se realizan en base a la información ofrecida por los colaboradores, la detección de problemas y oportunidades, conocer los sucesos externos y la realidad interna. Pont y otras (2008: 16), dicen que el líder debe “desarrollar las habilidades necesarias para supervisar el progreso e interpretarlo, utilizar la información para planificar y diseñar estrategias apropiadas de mejora.

La planeación y el diseño de estrategias tienen que encaminarse a preparar a las niñas, niños y adolescentes hacia la sociedad del conocimiento, como lo exige la educación en el presente siglo. Las autoras antes mencionadas dicen: “para tener éxito en la sociedad del conocimiento actual, los niños y adolescentes necesitan cambiar en formas más fuertes de aprendizaje activo y constructivista, que enseñe la comprensión y la independencia” (Pont y otras, 2008: 12).

Muchas de las decisiones que se generan a nivel de dirección u otras instancias de liderazgo, es necesario que se den a conocer a todas las personas que son parte de la entidad. La difusión de las resoluciones o decisiones deben tener un tratamiento especial como lo afirman Pont y otras (2008: 25), “un líder con competencias en áreas como la comunicación”; esto es, todo el personal tiene que estar enterado de las decisiones administrativas de los directivos para convertirse en apoyadores de las iniciativas.

La cualidad de ser un buen difusor de las decisiones de la dirigencia de la institución, se complementa con otra de las funciones de un líder, la de ser portavoz de las resoluciones en otros niveles dentro de la institución o del sistema educativo (puede ser provincial o nacional), que por cierto atañen a la entidad y su funcionamiento. Lussier y Achua (2008:11) manifiestan que esta función es propicia “cuando rinden informes” ante sus colaboradores o a las autoridades competentes.

La tercera categoría de funciones de un líder corresponde a las que el líder asume responsabilidades de mayor rigor. Manifiesta Lussier y Achua (2008:11) que “las funciones decisorias de liderazgo incluyen actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y negociador”. Las actividades de emprendedor están encaminadas a que el líder tiene sueños de mejorar a su institución en aspectos que él considera que se debe mejorar: innovar estrategias de enseñanza, capacitación y actualización de personal, integración de padres de familia en las decisiones institucionales, formación de clubes de ciencia y tecnología, etc., requieren de disposiciones para caminar en nuevos campos. Pont y otras (2008: 21), exponen que:

“Las tareas de liderazgo requeridas para las escuelas del siglo XXI incluyen orientar la enseñanza y el aprendizaje al aumentar la calidad de los maestros, lo que llevará a mejores resultados de aprendizaje, gestión de recursos, fijación de metas y medición del avance, así como la dirección y la colaboración más allá de los límites de la escuela”.

El manejo de problemas, es otra de las actividades que exigen al líder actuar con firmeza y poner todos sus conocimientos a favor de la solución de problemas, que son propios de una sociedad dinámica, cambiante en cada momento. Pont, y otras (2008: 13), señalan que: “Las escuelas se encuentran bajo tremenda presión para cambiar y los líderes escolares deben permitir a los maestros y a los estudiantes tratar con eficacia los procesos de cambio”.

La asignación de recursos requiere de la aplicación correcta de ciertos documentos legales en los ámbitos administrativo y financiero. Pont, y otras (2008: 16), aseveran que “los líderes escolares necesitan tener acceso a conocimientos financieros apropiados”. Esto es importante para evitarse complicaciones, que sin tener mala intención en su manejo, pueden aparecer como movimientos con falta de ética.

El líder de la institución educativa debe poseer capacidades de negociador, especialmente cuando existen conflictos entre el grupo de alumnos y el docente o grupo de docentes, en algún momento del proceso; también puede haber conflictos entre docentes, siendo estos momentos para poner en práctica su capacidad mediadora. Pont y otras (2008: 15), afirman que el “liderazgo escolar influye en los resultados de los alumnos, al crear el ambiente adecuado para que los maestros mejoren la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo educativo es considerado por González (2007) como un “evento que permite incentivar la participación comprometida de todos los integrantes de la comunidad escolar en las tareas educativas, que busquen superar de manera organizada y de conjunto los diversos obstáculos para el logro educativo”; es decir, es una manera de obtener la contribución de todos y cada uno de los integrantes del centro educativo, para mejorar la calidad de los servicios que se ofrece a la comunidad educativa.

Lo anterior también hace relación a que el liderazgo no es ejercido por una sola persona en calidad de autoridad o con una actitud autoritaria, sino que, requiere el conocimiento y compromiso de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa en las diferentes tareas que se desarrollan, mientras se despliegan tareas escolares.

En otro aspecto, ante la presencia de adversidades o contradicciones, todos los miembros de la entidad utilizan sus capacidades y se organizan para la superación de los mismos y llegar al objetivo propuesto. Salazar (2006: 4), señala que el líder tiene que “dar a los otros un sentido de comprensión de lo que están haciendo y, sobre todo, articularlo de modo que puedan comunicar sobre el significado de su conducta”.

El liderazgo es notorio cuando existe el intento en una o varias personas de influir sobre otras, es una acción interpersonal. La acción de liderazgo está dirigida a través del proceso de comunicación, pretende el logro de una o varias metas comunes al grupo. Es el desarrollo de una capacidad. En Posted (s. f.), se menciona que en la Gestión Educativa se considera al

liderazgo como: “conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos”.

Muchos de los adelantos que han experimentado los pueblos han sido gracias a la capacidad de algunos de sus miembros para llevar la delantera en la solución de problemas. Otros han tenido la iniciativa de proponer y ejecutar la creación de bienes, de mejorar la infraestructura, de proyectar gestiones a otras instancias de gobierno, etc.

Salazar (2006: 4), da a conocer uno de los roles importantes del líder: “animar el trabajo de los profesores en las aulas”: puesto que la función de líder siempre implica a otras personas; a los colaboradores en el campo pedagógico o seguidores de sus iniciativas. Los miembros del equipo de trabajo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición misma del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del directivo u otro funcionario serían irrelevantes.

Pont y otras (2008: 54), se refieren a la prioridad que existe en el mundo de la presencia de líderes en las actividades educativas: “El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares”.

**Cuadro No. 1. Funciones administrativas del líder**

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LÍDER		
	Representación	Actúa el director del centro educativo en actividades ceremoniales, simbólicas o legales, son figuras emblemáticas de la organización.
		Tienen criterio para fijar direcciones estratégicas para



Interpersonales	Líder	desarrollar planes y metas escolares, ajustados a los estándares del currículum.
	Enlace	Gestión del líder hacia el exterior del centro educativo para obtener conexión con otras instituciones de apoyo pedagógico.
Informativas	Supervisión	Se basa en la información ofrecida por los colaboradores, para la detección de problemas y oportunidades.
	De difusión	Participa de las decisiones de la dirigencia de la institución.
	Portavoz	Se ejerce cuando rinden informes ante sus colaboradores o a las autoridades competentes.
Decisorias	Emprendedor	Las tareas de liderazgo requeridas para las escuelas del siglo XXI: orientar la enseñanza y el aprendizaje, aumentar la calidad profesional de los maestros, lo que llevará a mejores resultados de aprendizaje, gestión de recursos, fijación de metas, etc.
	De manejo de problemas	Requieren que el líder actúe con firmeza poniendo todos sus conocimientos a favor de la solución de problemas, son propios de una sociedad dinámica, cambiante, en cada momento. Las escuelas se encuentran bajo presión para cambiar y los líderes escolares deben permitir a los maestros y a los estudiantes tratar con eficacia los procesos de cambio”.
	De asignación de recursos	Los líderes escolares necesitan acceso a conocimientos financieros apropiados para una gestión ajustada a procesos legales.
	Negociador	Cuando existen conflictos entre alumnos, entre alumnos y docentes o entre docentes en algún momento del proceso.

Fuente: Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Lussier y Achua (2008)

### **2.2.2. Tipos de liderazgo**

Los tipos de liderazgo que de alguna manera se desenvuelven en la educación actual son: autocrático, democrático, participativo, instructivo, transformacional

### **2.2.3. Características de cada tipo de líder**

#### **Líder autocrático**

En el campo educativo tienen un reducido espacio de relaciones humanas, puesto que su estilo se caracteriza por la “tomo da decisiones, informa (...) y supervisa muy de cerca” Lussier y Achua (2008: 65); debido a su manera de actuar, puesto que tratan de alcanzar los objetivos institucionales tomando en cuenta su perspectiva personal y no de la realidad circundante, estos líderes son “especialmente eficientes en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas.

Las personas que tienen este tipo de liderazgo, de alguna manera son poco comunicativas con actitudes deterministas, poco abiertas a las sugerencias, actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos. En las entidades educativas tiene problemas este tipo de liderazgo.

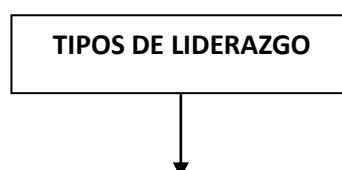
Líder Democrático es el que “alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca” Lussier y Achua (2008: 65); en este tipo de liderazgo el directivo no pierde el control ante las adversidades, a la hora de tomar las decisiones tiene en cuenta la opinión de la comunidad educativa. Generalmente presenta varias opciones de solución ante un problema y promueve el intercambio de ideas.

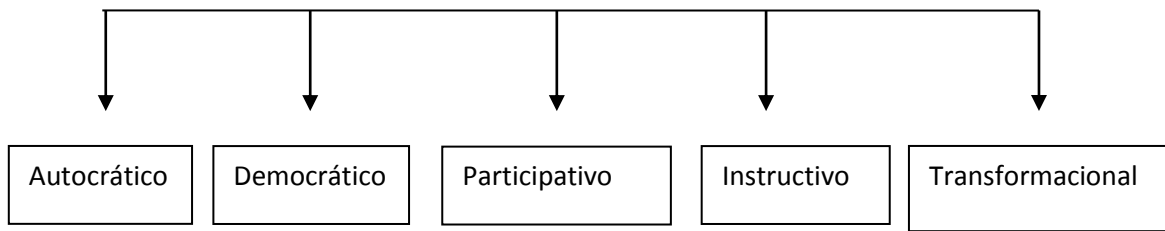
Líder participativo, interviene en las acciones junto con sus colaboradores, Lussier y Achua (2008: 150); afirman que este tipo de liderazgo lo ejerce el directivo poseedor de un “control interno y tiene alta capacidad, cuando el entorno en que se realiza la tarea es complejo”. Se muestra satisfecho de la colaboración que recibe de sus compañeros.

El liderazgo instructivo, tiene relación directa con la actividad escolar del centro educativo. Las acciones académicas necesitan de un líder que como persona que conoce qué y cómo es el proceso de enseñanza eficaz, tiene conocimiento de un proceso de evaluación actualizado y, además, sabe cómo ayudar a los profesores para mejorar sus estrategias de enseñanza; es decir, tiene una amplia experiencia en la enseñanza y aprendizaje. Salazar (2006: 4), resalta esta característica cuando manifiesta que el líder instructivo puede “animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces”.

Liderazgo transformacional hace relación a que el líder ha de tener una visión para la organización, comunicar las decisiones a su debido tiempo a los demás para lograr de los colaboradores asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer a sus colaboradores para potenciarles, mejorar la organización y busca transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores. Según Salazar (2006: 5), este tipo de líder “no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización con el propósito de cambiarla (...) promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas”.

### **Gráfico No. 2. Tipos de Liderazgo**





Fuente: Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Lussier y Achua (2008).

La educación actual requiere de una conceptualización de los procesos de cambio escolar. Hace falta la preparación de agentes educativos para el cambio; es que en todo proceso de mejora de la escuela intervienen diversas dimensiones, procesos, agentes y estrategias, manifiesta Bolívar (1997: 6) “es necesario contextualizar debidamente el tema/problema del liderazgo en las múltiples instancias y niveles que configuran, de acuerdo con lo que hoy sabemos, la mejora escolar”.

### 2.3. Diferencia entre directivo y líder

Directivo y Líder no es lo mismo, Directivo, según el Diccionario Encarta, es la persona “que tiene facultad o virtud de dirigir” (Encarta 2007). El directivo solamente guía a su institución de acuerdo a los preceptos legales, organizativos y administrativos, cumple de acuerdo a la ley que le rige; mientras que, el líder es una persona que se gana la simpatía de sus colaboradores a quienes les motiva para avanzar más allá de lo que es común, el líder busca nuevos retos, emprende cada día. Al respecto Abraham Zaleznic como catedrático de la Universidad de Harvard define al líder como: “alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” (Zaleznic, 2007: 1).

Es decir que el líder debe conocer las formas difíciles de vivir. Estas formas agitadas o confusas que vive una persona en algún momento generan conocimiento para actuar en otras circunstancias de vida. Esto es lo que Bolívar (1997: 2) denomina: “desafío de la difusividad”;

buscando la equidad de oportunidades para la comunidad como resultado de la superación de casos complejos.

“El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.” Zaleznic (2007: 1). De esta manera el líder está identificado con el riesgo, el cambio, la novedad. Un líder es una personas que no necesita basarse en su autoridad o jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación, no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Esto nos lleva a la afirmación de que un “directivo nace y un líder se hace”. Zaleznic (2007: 1). Cada uno tiene sus aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque no se deben sembrar prejuicios que un directivo no puede ser líder también en algún momento de su gestión.

La persona líder ha adquirido una visión humanista del mundo, comprende cómo gestionar mejor sus emociones internas, ha superado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez, ha desarrollado destrezas con sus propias facultades y emociones, tiene un conocimiento muy amplio de sí mismo, al respecto Rubio (2006: 82) resalta que el líder debe “tener el suficiente conocimiento de sí mismo, y autoestima para saber cuándo se necesita un repertorio de competencias diferentes”.

El líder ha experimentado personalmente situaciones difíciles, posee un alto índice de auto superación de las contradicciones personales y familiares. El líder crea una capacidad de empatía importante, ha vivido alguna gestión de las relaciones sociales a veces conflictivas, pero los ha convertido en muy enriquecedoras para su progreso profesional, puesto que

“saben qué es lo realmente importante para la organización a largo plazo” (Rubio, 2006: 79).

La sociedad del presente siglo necesita de centros educativos con nuevas perspectivas en sus directivos, para mejorar la calidad educativa; al respecto García (2010: 5) manifiesta: “el líder debe ser un agente de cambio del paradigma educativo, esto es apoyar nuevas propuestas, tanto en el cómo, cuánto, para qué, de la enseñanza; ya sea con nuevas metodologías o tecnologías”

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

Según el diccionario de Encarta (2007) se entiende por valor a la “cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables.” De esta forma valor es una cualidad de la realidad humana, entre las cualidades de la persona podemos citar algunas: responsabilidad, puntualidad, solidaridad, etc. Las cualidades humanas pueden ser positivas o negativas, de ahí que en el mismo diccionario se menciona de la “polaridad en cuanto son positivos o negativos” Encarta (2007), se establece una jerarquía en cuanto a que los valores son superiores o inferiores.

Para Grados (2004: 13) “los valores son aquellas cualidades, propiedades o virtudes morales que son propios e inherentes en los integrantes de una sociedad, lo que les distingue como personas íntegras para desempeñar cualquier oficio”. Estas cualidades son observadas por la sociedad que es la encargada de aprobar o censurar cualquier acto de una persona. En el centro educativo los docentes deben practicar los valores con el ejemplo, en todo momento, para que los actos virtuosos (positivos) sean asimilados por los alumnos.

González (2001: 136).se refiere a que los valores son abstracciones de cualidades de ciertos seres. “Los valores son conceptos, es decir, elaboraciones mentales para identificar y expresar cualidades propias de los seres”. Las cualidades que dan lugar a valores son relaciones de sentido

que el hombre descubre en los seres; para ello, el ser humano requiere de su inteligencia para darse cuenta de la existencia o ausencia de ciertas cualidades en los otros seres, en este caso, en los seres humanos. En la auscultación de las cualidades forma parte también la observación de un ser a otro ser. Esta capacidad de observar le permite relacionar a un ser con otro y comparar, ya que la existencia de la cualidad se produce en relación con algo, en cierto campo de interés que sirve de referente.

Para descubrir la cualidad de puntualidad en un trabajador o profesor de la institución educativa; el Inspector (a), persona responsable del control de la asistencia, deberá observar durante mucho tiempo la hora de llegada de los profesores. Entra en juego la inteligencia del observador teniendo presente el significado de puntualidad que según el Diccionario Encarta (2007) es “cuidado y diligencia en llegar a un lugar o partir de él a la hora convenida”.

El control de la hora de llegada o salida del profesor debe ser comparado con el referente que es el reloj de la institución; a la hora de ingreso del trabajador observar el reloj, al igual que el momento en que sale el trabajador de la institución. La entidad educativa es el campo de interés en donde se observa la puntualidad o impuntualidad del subalterno. Luego de una acompañamiento o control de largo tiempo el funcionario de inspección se habrá formado un criterio y tiene para asegurar la existencia del valor de la puntualidad en el profesor, es ya una abstracción de la cualidad del docente en llegar a tiempo a su lugar de trabajo, que se ha convertido en valor propio de ese profesor o profesora.

Valor es “aquella cualidad que percibimos en los seres, consiste en una relación de sentido positivo entre dichos seres y algún campo de visualización humana”. González (2001). Los valores, para ser tales, deben ser formas de conductas positivas, actitudes potenciadoras de grandes satisfacciones, en resumen de felicidad.

Mora (1995:1) vincula estrechamente a la persona y los valores en vista de que estos últimos potencian al ser humano. “Los valores están relacionados con las grandes convicciones humanas de lo que es bueno, de lo que es mejor y de lo que es óptimo, Ellos tienen la facultad, en sí mismos, de propiciar alegría, satisfacción y felicidad a quienes lo poseen– aun cuando, algunas veces duelan-; y que por tanto, ellos son fundamentales en la búsqueda de la plena realización humana.”

Todo ser humano sabe distinguir lo que es bueno de lo que es malo, de lo que es bueno y de lo que es mejor; y, entre éstos, lo que es óptimo. Estos momentos no solamente son sentidos por las personas sino que permiten experimentar sensaciones de gran satisfacción, goce que enaltece a la persona que logra un bienestar y le permiten tener disposiciones para enfrentar problemas o adversidades que se presentan en el día a día. La práctica de los valores se demuestra en forma visible a través de las actitudes que tiene el ser en cualquier circunstancia. Mora (1995: 1) resalta al respecto:

“Son las actitudes positivas, esas disposiciones permanentes de ánimo para obrar en consonancia con las grandes convicciones de lo que es bueno, mejor y óptimo, las que nos permiten descubrir qué valores posee una persona. Las actitudes son la demostración tangible de los valores”.

La institución educativa es el lugar de interrelación de una diversidad de actitudes en las que conviven estudiantes y profesores, en ciertas ocasiones también los padres de familia. Es una fuente de concentración de actitudes positivas o negativas. Es la oportunidad de los profesores, directivos, administrativos y de servicio de fortalecer las actitudes positivas y corregir las negativas, mediante un proceso de acompañamiento procurando que el aprendiente alcance a un cambio de actitud, busque la manera de vivir plenamente, satisfacciones positivas que le proporcionen una elevación



personal a ser siempre mejores que antes. Siliceo (1997) citado por López (2005) manifiesta que:

“Valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores”.

De esta manera, se considera a los valores como los conceptos prácticos que tiene un grupo humano, sea por herencia o por resultado de su formación, en las que ha realizado algunos cambios o adaptaciones, según las necesidades actuales o en base a la tecnología e instrumentos reales y que a la vez desea transmitir a las generaciones sucesoras. El bagaje de conocimiento se convierte en patrimonio intangible de las sociedades. Desde el punto de vista pedagógico, Chavarría (2007: 58), sostiene que los valores son “fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre”.

El ser humano tiene como esencia transmitir el legado cultural a las nuevas sociedades. Uno de los regalos más importantes para la generación que nos sucederá, es un amplio abanico de valores vividos en la gama de interrelaciones posible entre personas de diferente edad. Esto es dable en la escuela, todos los días, las relaciones pedagógicas deben estar acompañadas de cultivo de valores de una manera transversal, como lo recomienda la Reforma Educativa consensuada de 1992.

Los valores son parte del proceso educativo. Este proceso tiene un reto de formar a las nuevas generaciones al ser un su totalidad, no solamente limitarse a instruir con un pensum de asignaturas; por ello Horta (2007:

232), en su glosario dice que valores son: “propiedades o cualidades de los seres que hacen aptos a esos seres para satisfacer las tendencias hacia la verdad, hacia el bien y hacia la belleza”.

Horta también se refiere a la aptitud que poseen los seres humanos hacia un más allá corpóreo; es decir, al ser trascendente busca la espiritualidad, la felicidad mediante actos buenos, cuando busca la verdad. Al actuar con la verdad el ser humano es justo, dice algo con la prudencia en primer plano, es puntual, hay responsabilidad en todos y cada uno de sus actos dentro de la casa, en el trabajo, en el centro de distracciones; todas estas situaciones le permiten ser una persona “de bien” Horta (2007: 232). Todo lo que está bien satisface a la tendencia de lo bello que tiene el ser humano.

En toda actividad educativa, está la oportunidad de llevar a la práctica los valores como parte de la formación del niño, niña o adolescente. Chavarría (2005: 67) expresa que “la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa”. Para que la educación en valores tenga significado es necesario para el docente tener conocimientos en axiología. El profesor debe ser hábil para idearse una metodología de la vivencia de los valores con los niños y adolescentes a diario, en cada uno de los contenidos de las asignaturas; así, la tarea de formación es auténtica e integral mediante la transversalidad de la educación.

La vivencia auténtica en valores se entiende a que los alumnos tengan en su mente una convicción en su actitud al proceder de una manera y no de otra, en determinada circunstancia en el aula con su profesor, sus compañeros. En el interior del centro educativo la vivencia con los compañeros de otros paralelos, en los encuentros deportivos, en los recesos, en las horas de integración y todos estos aspectos fuera de la institución.

La tarea de educar es amplia y comprometida, es una responsabilidad grande cuando se reflexiona sobre la acción docente que incidirá en toda la

vida del alumno. La autora antes mencionada advierte: “En cuanto a los educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano” (Chavarría, 2005: 68).

Las oportunidades de poner en práctica los valores humanos son diversas: en las materias dentro del horario de clases, los deportes en el coliseo, las consultas en las páginas web, las tareas que el estudiante realiza en la casa, la preparación de la asignatura para una lección, entre otras. Cada una de estas instancias debe tener como parte de sus contenidos, la práctica de los valores, siendo éstos artífices de la promoción y realización humana. En la vivencia de los valores interviene en primer lugar la familia y en segundo lugar el centro educativo.

La familia “es el ámbito propio para educar en los valores de la intimidad” Chavarría (2005: 69), se dedica al cultivo de valores de la formación humana, los que corresponden a la vida afectiva (generación, expresión y control de los sentimientos); así mismo, a los principios de comportamientos según la naturaleza humana que permiten el desarrollo de la persona (formación moral), y a los aspectos de orientación de la vida en función ideológica y de respuesta personal que las familias y cada miembro da ante la existencia de Dios (formación religiosa).

Por su parte, la escuela tiene su responsabilidad en ciertas áreas de valor Chavarría (2005: 69) manifiesta que “es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar, en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del micro ambiente familiar”; es decir, el centro educativo tiene la responsabilidad de la formación intelectual, es un acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica. Hace las veces de puente entre las familias y la

comunidad; la formación estética que tiene relación a la formación artística, entre otras.

La sociedad tiene una cantidad inmensa de ocasiones para la convivencia de sus integrantes. La familia y la escuela también pueden actuar en otros ámbitos que ofrezca la sociedad, como es el caso de clubes sociales y deportivos, las asociaciones, la iglesia, las casas parroquiales, los ambientes virtuales, etc.; poniendo en práctica la formación de valores.

Finalmente Chavarría (2005: 69) hace hincapié en aprovechar todas las instancias que pueden favorecer al crecimiento de la personalidad del educando en el proceso de formación:

“Se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano; es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, la asimilación de todas las esferas del valor.”

De lo anterior se desprende que todas las instituciones públicas o privadas que existan en una sociedad, con su dinámica para la comunidad se convierten en entes educativos. Inciden en la formación de valores de las sociedades nuevas, ya sea con su ejemplo, con la práctica de sus convicciones, con la forma de actuar con voluntad. Es un ideal que toda entidad educativa o no, sea un espacio motivador, que participe directamente en la formación de la inteligencia y de la voluntad, potenciando a cada persona en sus afanes de realización personal.

Es importante mencionar algunos valores que se deben vivir en el interior de la institución educativa, ya que su práctica va modelando al ser humano hacia la perfección deseada y la pretendida felicidad. “El amor viene a ser como el resumen y el resultado de todas las virtudes. Aunque mejor

pensado, habría que decir que el amor es el motor de las restantes virtudes” Llano (2007: 170). El amor es la mayor fuente de motivación, es como el motor que mueve al mundo hacia un buen vivir.

Respeto “significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad, se acoge siempre a la verdad” Mora (1995: 29). El respeto entre las personas dentro de un centro educativo genera un ambiente de seguridad y cordialidad Es la base para que se desarrollen las actividades académicas, afectivas, etc., con tranquilidad de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

La solidaridad “dispone de ánimo para actuar siempre con sentido de comunidad, “Mora (1995: 9). Es la actuación desprendida del ser humano a favor de los demás, procura equidad cuando el otro está experimentando limitaciones o situaciones difíciles que pueden ser del orden económico, de salud u otra situación de contingencia.

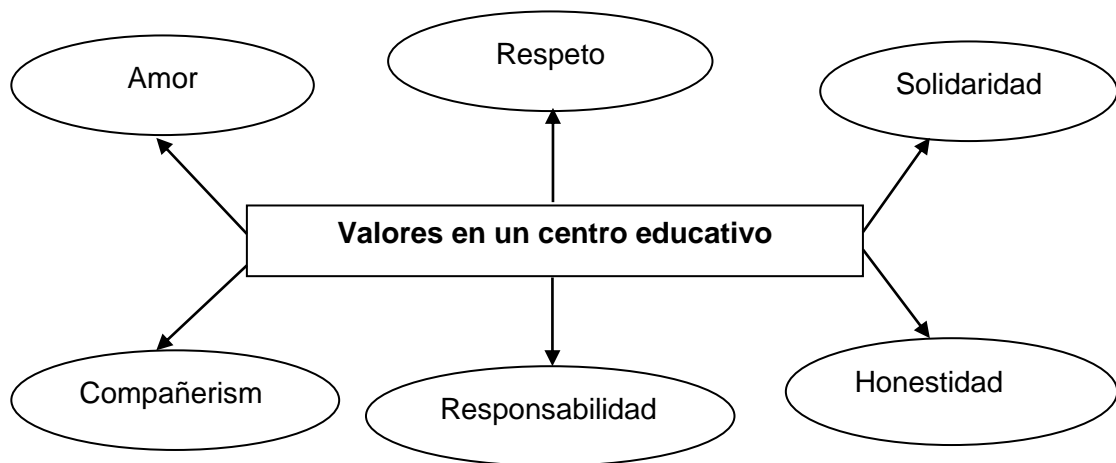
El compañerismo es entendido como la disposición a “dar la mano al otro y a no retirársela hasta lograr una meta común” Mora (1995: 11). El compañerismo es una actitud de acercamiento y de apoyo para superar las dificultades que atraviesa el grupo, es una especie de solidaridad para reducir las tensiones o para realizar una acción con el apoyo de todos.

La responsabilidad es “la facultad que permite al hombre interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado” Mora (1995: 27). La responsabilidad es un valor que se pone en práctica en todas las actividades del ser humano, desde las personales, de grupo, como directivo, como subalterno, etc.; esto hace que sea digna de todo crédito.

La honestidad “es la demostración tangible de la grandeza del alma, de la generosidad del corazón y de la rectitud de los sentimientos” Mora (1995:

51). La persona que practica este valor aporta con buenas relaciones interpersonales. No se inclina por la mentira, ni por el hurto de las cosas ajenas, ni por el engaño a los demás. Por el contrario defiende la verdad a toda costa.

**Gráfico No. 3. Valores en un centro educativo**



Fuente: Valores Humanos y Actitudes Positivas. Mora (1995),

### **3. METODOLOGÍA**

El Centro Educativo Miguel Cordero Dávila, está ubicado en el centro del cantón Logroño, tiene los nueve Años de Educación General Básica. Se creó en el año 1953 con ayuda del Padre Albino Gómez Coello con el nombre de

Francisco Wisuma. Luego de seis años se cambió de identidad y su sostenimiento Fisco misional pasó a fiscal. Breda el servicio educativo con 20 profesores y 442 alumnos, funciona en la sección matutina. Actualmente es parte de la Red Educativa Autónoma Rural de Logroño (REARL), según el Acuerdo Ministerial No. 451 del 31 de mayo del 2002, cuya matriz es el Centro Educativo Miguel Cordero Dávila.

### 3.1. Participantes

La población de la escuela Miguel Cordero Dávila está conformada por 442 estudiantes, 20 profesores y 210 padres de familia y 2 auxiliares de servicios generales, en el año lectivo del 2011 – 2012.

Tabla Nro. 1

#### PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO Y EDAD

Edad	Sexo		Frecuencia (f)	%
	Masculino	Femenino		
41 - 45	0	1	1	50
46 - 50	0	0	0	0
51 - 55	1	0	1	50
Total	1	1	2	100

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas.

#### 3.1.1. Personal Directivo por sexo y edad

El personal directivo está conformado por dos personas: el Director del Centro Educativo y el Subdirector del establecimiento, profesores que tienen nombramiento definitivo en la entidad desde hace varios años.

Las autoridades del plantel son: un hombre que conforma el 50% y una mujer el 50% restante, los dos conforman el 100% de personas que están al frente de la entidad, encargadas de realizar acciones de gestión y liderazgo institucionales.

Los Organismos del Plantel son: El Consejo Técnico y Junta General de Profesores. Los profesores (2) son a la vez directivos. El personal docente está conformado por un total de 20 profesores.

### 3.1.2. Personal docente por sexo y edad

Tabla Nro. 2.

PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO Y EDAD.

Edad en años cumplidos	Sexo		Frecuencia (f)	%
	Masculino	Femenino		
26 – 30	1	4	5	25
31 – 35	1	2	3	15
36 – 40	2	4	6	30
41 – 45	1	1	2	10
46 – 50	1	2	3	15
51 o más	0	1	1	05
TOTAL	6	14	20	100

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas.

El mayor porcentaje de profesores tienen edades entre los 36 y 40 años de edad (30%); y, el 25% de ellos están en una edad que oscila entre los 26 y 30 años. Es un personal relativamente joven que les permitirá tener buenas relaciones humanas con los niños y adolescentes que se educan en esta institución ajustándose a las necesidades de los educandos para potenciar su aprendizaje.

Tabla No. 3



## PERSONAL DE SERVICIOS CLASIFICADO POR EDAD Y SEXO

Edad	Sexo		Frecuencia (f)	%
	Masculino	Femenino		
51 - 55	0	1	1	50
56 - 60	0	1	1	50
Total	0	2	2	100

Fuente. Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

El personal de servicio en su totalidad es de sexo femenino que se dedica a las actividades de limpieza, ornato y adecentamiento de las aulas y los predios del Centro Educativo.

### 3.1.3. Personal administrativo y de servicios

El Centro Educativo Miguel Cordero Dávila no cuenta con personal administrativo en su planta; sin embargo, por ser parte de la Red el Financiero se responsabiliza de solucionar los gastos que tiene el Centro Educativo, realiza pago de sueldos, adquisiciones de materiales fungibles, materiales de aseo, entre otros. En cuanto a los servicios de Secretaría, el Director designa para cada reunión a uno de los docentes para que colabore en esta función.

### 3.1.4. La población estudiantil por edad Y sexo.

El plantel cuenta con paralelos desde el primer año hasta el octavo de educación general básica. Al momento de realizar el estudio no funcionan el noveno ni el décimo años. Los estudiantes provienen del centro del cantón y de los lugares cercanos a la urbe, asisten niños y niñas de diversa condición económica y de las etnias shuar y colonos. La población estudiantil clasificada por año de básica, según edad y sexo se especifican en la siguiente tabla:

Tabla No. 4

ESTUDIANTES DEL CENTRO EDUCATIVO MIGUEL CORDERO DÁVILA POR SEXO Y AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA

AÑO De E. B.	SEXO	EDAD (AÑOS)									%
		5	6	7	8	9	10	11	12	Total	
1	Hombres	30	0	0	0	0	0	0	0	0	6,8
	Mujeres	32	0	0	0	0	0	0	0	0	7,2
2	Hombres	0	31	0	0	0	0	0	0	0	7,0
	Mujeres	0	39	0	0	0	0	0	0	0	8,8
3	Hombres	0	0	35	0	0	0	0	0	0	7,9
	Mujeres	0	0	29	0	0	0	0	0	0	6,6
4	Hombres	0	0	0	29	0	0	0	0	0	6,6
	Mujeres	0	0	0	32	0	0	0	0	0	7,2
5	Hombres	0	0	0	0	28	0	0	0	0	6,3
	Mujeres	0	0	0	0	29	0	0	0	0	6,6
6	Hombres	0	0	0	0	0	22	0	0	0	5,0
	Mujeres	0	0	0	0	0	18	0	0	0	4,0
7	Hombres	0	0	0	0	0	0	28	0	0	6,3
	Mujeres	0	0	0	0	0	0	24	0	0	5,4
8	Hombres	0	0	0	0	0	0	0	22	0	5,0
	Mujeres	0	0	0	0	0	0	0	14	0	3,2
TOTAL:		62	70	64	61	57	40	52	36	442	100

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila.

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas.

La concurrencia de los alumnos a las aulas del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila oscila entre 36 y 70 alumnos, los años de básica de mayor población son, desde el Primer Año hasta el Cuarto Año de Educación Básica (61 a 70 alumnos), sus edades fluctúan entre 5 años y 8 años. El Segundo Año de Educación Básica es más numeroso (15,8%) entre niñas y niños, seguido del Tercer Año de Básica con el 14,5%. La población escolar está en crecimiento en los primeros años lo que implica necesidades de infraestructura física e incremento de recursos para los próximos años.

Tabla No. 5

#### MUESTRA CLASIFICADA POR EDAD Y SEXO

Edad	Sexo			
	F	%	M	%
11	3	15%	0	0

11	0	0	5	25%
12	4	20%	0	0
12	0	0	5	25%
13	2	10%	0	0
13	0	0	1	5%
Total	9	45%	11	55%

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila.

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas.

Veinte niños integran la muestra, el 55% son varones. La muestra prácticamente equitativa en cuanto a género, permite conocer los criterios de niñas y niños respecto a su institución, desde sus correspondientes puntos de vista. Ellos contestan un cuestionario que recaba sus opiniones acerca de la Administración, Gestión y Liderazgo de las Autoridades del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila respecto al ambiente real y clima escolar en el que estudian.

### 3.1.5. Muestra

La muestra se obtuvo en forma aleatoria un grupo de 20 estudiantes de Séptimo Año de Educación Básica, a quienes se les aplicó la encuesta con la finalidad de recopilar datos, analizarlos y obtener conclusiones para la toma de decisiones. Las decisiones están dirigidas a toda la población de usuarios. Al analizar los datos se procedió a la formulación de criterios para la elaboración de la propuesta de mejoramiento. Este instrumento, no se aplicó a los niños de años inferiores de escolaridad por considerarlos que el cuestionario podía ser respondido de mejor manera con los estudiantes del séptimo año de educación básica. No se aplicó los instrumentos citados a los de octavo año debido a que la mayoría salen a continuar sus estudios en otros establecimientos dentro y fuera del cantón.

Los Docentes fueron encuestados en su totalidad (20), ya que el personal con que cuenta el Centro Educativo Miguel Cordero Dávila no es numeroso. Los directivos (4), de igual forma, fueron encuestados y entrevistados. A los Padres de Familia (15), se aplicó también una encuesta aprovechando su

presencia a una reunión convocada por el Señor Director. Se observaron los instrumentos de gestión del liderazgo en la práctica de valores y su análisis correspondiente.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

Los instrumentos empleados en el presente trabajo fueron: la encuesta aplicada a estudiantes, padres de familia y la entrevista aplicada a directivos del centro.

El objetivo de la encuesta aplicada a directivos es potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

La encuesta indaga consta de información del encuestado y del establecimiento y 6 preguntas que recaban información acerca de la realidad del establecimiento. Las preguntas de la 7 a la 14 sobre las habilidades de gestión, liderazgo y valores en los ámbitos didáctico, pedagógico que se promueven en el Centro Educativo, con alternativas: siempre, a veces, nunca.

A los docentes se aplicó una encuesta, su objetivo fue potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

En este instrumento se averigua información del encuestado; del establecimiento en forma general y de la realidad del establecimiento 16 preguntas que recaban información acerca de los roles de gerencia, liderazgo y la práctica de valores que los docentes promueven en el Centro Educativo, tienen que elegir entre las alternativas: siempre, a veces, nunca.

La encuesta aplicada a los estudiantes tiene los objetivos de recabar opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades

del centro educativo en que actualmente se encuentra, y, evaluar las percepciones sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento.

La encuesta se estructura de un primera parte que investiga datos generales del establecimiento y de la realidad interna del mismo. Las declaraciones son 14, que tratan de conseguir información acerca de los roles de directivos y docentes en los aspectos de gerencia, liderazgo y la práctica de valores que se promueven en el Centro Educativo, tienen que decidir entre las alternativas: siempre, a veces y nunca.

La encuesta aplicada a los padres de familia tiene el objetivo de auscultar opiniones acerca de la Administración, Gestión y Liderazgo de las Autoridades del Centro Educativo en el que se educan sus hijos o representados, respecto del ambiente real y clima escolar. Los padres de familia tienen la oportunidad de dar a conocer la manera en que son atendidos por las autoridades y educadores, el trato que reciben; dan a conocer también su participación en las iniciativas de mejora de la institución y el compromiso que tienen con la institución entre otros aspectos.

La entrevista realizada a directivos tiene el objetivo de fundamentar (conocer) e identificar el tipo de liderazgo y valores que se viven en la institución educativa, mediante un cuestionario de ocho preguntas. Se pregunta sobre el criterio que el directivo tiene sobre la comunicación y si el funcionario diferencia o no a la comunicación de la información. También se les preguntó si el Centro Educativo Miguel Cordero Dávila tiene un manual o reglamento que especifique quién realiza la función de líder, la manera de solucionar conflictos, las características y tipos de liderazgo, los valores que busca practicar y, de ellos, los de una manera predominan en profesores y estudiantes; y, la existencia de antivalores, en caso de haberlos.

La observación de los instrumentos tiene el objetivo de conocer la existencia y estructura de los instrumentos de gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Miguel Cordero Dávila

### **3.3. Métodos y procedimientos**

#### **3.3.1. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación aplicado fue el descriptivo porque facilitó la explicación y caracterización de la realidad de la gestión, en el liderazgo educativo, en la promoción de valores en el centro educativo Miguel Cordero Dávila, de tal manera que permitió conocer el problema tal cual como se presenta en la realidad de este plantel para plantear el problema, declarar la hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio, por estas razones.

La investigación fue a la vez, de campo, ya que acudí a las fuentes primarias para obtener la información. La fuente la conformaron los alumnos del centro educativo, los profesores, padres de familia y los directivos de la escuela Miguel Cordero del cantón Logroño.

#### **3.3.2. Métodos**

En la investigación se aplicó el método cuantitativo y el método cualitativo, los mismos que se detallan a continuación:

##### **3.3.2.1. Método cuantitativo**

La investigación cuantitativa presenta los datos estadísticos en forma de números (McMillan, 2010: 18). “Los datos estadísticos se recopilan en base a instrumentos elaborados con anterioridad, se realiza la tabulación y se les presenta en cuadros y representaciones gráficas”. Los instrumentos empleados fueron encuestas, entrevistas; además, observación y análisis de

documentos que son las herramientas de la gestión educativa y el liderazgo institucional de las autoridades del centro educativo; luego de ser aplicados los instrumentos se acopian para comenzar el tratamiento de la información (tabulación, cálculos de porcentajes, etc.)

En el diseño de la investigación el empleo de los métodos cuantitativos se justifica cuando explican procesos para analizar la información de la realidad del centro educativo; se pudo determinar causas, tendencias, predicciones, etc. que se tiene respecto de la gestión, liderazgo y la práctica de valores en el centro educativo de estudio.

### **3.3.2.2. Método Cualitativo**

El método cualitativo se aplicó en la recolección de datos mediante entrevistas, encuestas, fotografías, se registran documentos como son los manuales, el plan estratégico, programas y proyectos que tiene en marcha el Centro Educativo Miguel Cordero Dávila.

.En lo que corresponde a la reducción de datos se procedió a la cuantificación de los mismos estableciendo categorías. Los datos obtenidos se despliegan en cuadros en los que se cuantifican y se obtienen porcentajes para una fácil comprensión de la información obtenida.

### **3.3.3. Procedimientos**

#### **3.3.3.1. Las encuestas a los estudiantes**

Para aplicar la encuesta a estudiantes se solicitó autorización al Director del centro para el ingreso a las aulas y el permiso del profesor correspondiente, luego de explicarle mis propósitos. Se dialogó también con los profesores de cada grado indicándoles el propósito de la encuesta. Con los estudiantes se les explicó el objetivo de la visita y de la investigación, las indicaciones para que ellos puedan contestar con sinceridad y tranquilidad. Finalmente se recopiló las encuestas llenadas se agradeció a los escolares y al profesor del aula.

Se solicitó también tener acceso al Proyecto Educativo Institucional, POA, Reglamento Interno y otros documentos de gestión, liderazgo y valores que se practican en la institución y que inciden de alguna manera en la calidad educativa y por extensión en la forma de vida de la comunidad de Logroño. La petición fue aceptada con el compromiso de entregar una copia del informe final a la institución para que tengan el conocimiento del diagnóstico realizado y los directivos puedan hacer las mejoras recomendadas.

#### **3.3.3.2. Las encuestas a profesores.**

Se los localizó individualmente o por grupos, así mismo se les dio a conocer el propósito de la investigación, al ser aceptada se les entregó el formulario para que contesten las preguntas planteadas.

#### **3.3.3.3. Las encuestas a padres de familia**

Para encuestar a Padres de familia o representantes, el señor Director convocó a una reunión de la directiva del Comité Central, luego de un diálogo aceptaron ser encuestados. Se complementa el número requerido con otros que no son del Directorio del Comité, en virtud de que el número de miembros de la directiva es inferior al de la muestra, se les entrevistó personalmente, asistiendo a sus domicilios, explicándoles las razones de visita, una vez aceptada la petición, se les entregó el cuestionario para que contesten. Finalmente se les agradeció por su colaboración.

#### **3.3.3.4. Las entrevistas a directivos**

Después de haber confirmado su aceptación a ser entrevistado, se explicó el objetivo de la entrevista. El directivo escucha las preguntas y contesta inmediatamente a cada uno. Al finalizar, se les agradece por la gentil colaboración.



Terminando este proceso se recopiló toda la información obtenida de las fuentes primarias para el análisis estadístico posterior, empleando tablas elaboradas para la ordenación de datos y la obtención de totales y porcentajes.

Para la recolección de la información teórica y empírica se utilizaron: la lectura, mapas conceptuales, organizadores gráficos y cuestionario. Por medio de la lectura se conoce, analiza y seleccionan los aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre gestión, liderazgo y valores.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos facilitan la comprensión y síntesis de los aportes teóricos y conceptuales. El cuestionario se utiliza en la recuperación de la información de campo, mientras se obtiene información respecto de las variables. Este proceso sirve para elaborar el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores en el centro educativo.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

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

Entre los instrumentos de gestión educativa se encuentran el Manual de Organización, el Código de Ética, el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual (POA), el Plan Estratégico Institucionales (PEI), entre otros; lo cual el centro educativo “Miguel Cordero Dávila” no cuenta con algunos instrumentos de gestión como son: Manual de Organización, el Código de Ética y el Plan Estratégico.

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

El manual de organización y funciones es un documento operativo que detalla la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, en estrecha relación con el Reglamento Interno del establecimiento. El Centro Educativo Miguel Cordero Dávila no cuenta con este recurso administrativo y de gestión.

Ayala (2005) menciona que este documento “establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica”. Es decir, es el documento que permite a cualquier persona que sea designado para una ocupación específica, apoyarse para ejercer su función y evitar la paralización de las acciones.

El contar con el manual de organización permitiría al Centro Educativo estar preparado para la acción en toda la dimensión de su estructura, las funciones de cada uno de los colaboradores como profesores, como miembros de comisiones; la manera de interrelacionar las funciones de una u otra comisión y de otros organismos como la Junta general de Profesores, el consejo Técnico. Todos estos aspectos considerados en el manual de organización deberían estar relacionados con el reglamento Interno de la entidad.

Las bondades del manual de la organización radica en que, en este instrumento se detalla las funciones de los diferentes estamentos institucionales, como por ejemplo: normar las actividades administrativas, mantener la operación de la institución de acuerdo a la estructura orgánica establecida, investigar sobre las innovaciones tecnológicas e informáticas, entre otras.

Es decir, están las diversas acciones que pueden trabajar cualquiera sea el directivo, e incluso cuando se produzcan cambios de autoridades institucionales, el nuevo funcionario sea nominado o por subrogación puede continuar la gestión sin generar mayores expectativas ante el cambio de dignidades.

#### **4.1.1.2. El código de ética**

El Código de Ética es una normativa que regula la actividad de los funcionarios con respecto a su conducta y actitud al trabajo, buscando el bienestar de todas las personas en el interior del establecimiento y en general, de la institución.

Los principios que se establecen en un Código de Ética tienen el propósito fundamental de orientar el convivir personal y social de todos los integrantes de la Comunidad Educativa: estudiantes, docentes, padres de familia, personal auxiliar o de apoyo, en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación con un enfoque de derechos y deberes, en un ambiente armónico y democrático.

Es un instrumento que elabora una Comunidad Educativa en concordancia con el Art. 2 del Acuerdo ministerial 1962 que establece elaborar el Código de Ética Institucional, para crear una cultura educativa que respete la participación activa de los estudiantes, la diferenciación entre los aspectos académicos y disciplinarios, en concordancia con la Constitución Política del Estado, el Código de la Niñez y Adolescencia, Ley de Educación, Ley del

consumidor y otras leyes vigentes, mediante consensos entre los actores institucionales.

El centro educativo Miguel Cordero Dávila no cuenta con el Código de Ética, que es un documento que consta de la misión y visión institucional, los fundamentos filosóficos, los ideales o sueños al contar con maestros, estudiantes, padres de familia, autoridades y auxiliares de servicios generales en el campo axiológico, nivel académico, relaciones humanas y la otorgación de estímulos a los miembros de la comunidad educativa.

Es necesario e importante en toda Institución educativa contar con un Código de Ética, en el que se detalle la visión institucional donde: directivos, docentes, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes se identifican con los principios institucionales y sueñen con una educación democrática de calidad y calidez, personal capacitado de acuerdo a las exigencias del tiempo, en relaciones humanas, en métodos técnicas, procedimientos activos que permitan a los alumnos el desarrollo de la ciencia, la inteligencia, la creatividad y los valores humanos, contando con una infraestructura adecuada que facilite el desarrollo sistemático y permanente de los alumnos.

Por su parte, la misión de la institución, pretenderá alcanzar la formación de los niños a través de procesos ajustados a un paradigma actualizado y adecuado a la Educación Básica. Una formación integral para todos con competencias para la acción: solidarios y éticos, respetuosos del entorno social, cultural y ambiental. La fundamentación filosófica hará mención a que el estudiante de la escuela Miguel Cordero Dávila es una persona abierta a la formación para la vida en el ámbito individual, familiar y comunitario poniendo en práctica valores humanos.

El estudiante de este centro educativo es una persona con talento crítico, que le permita encontrar soluciones apropiadas a las nuevas circunstancias

de la vida social, cultural y familiar; con capacidad de entender el valor de la naturaleza y optar por una actividad en defensa activa del ambiente, que mantiene y robustece el prestigio interno y externo del plantel con su calidad humana, cooperación y buena presentación personal, cumple con responsabilidad y honestidad los procesos de aprendizaje, siendo un sujeto protagonista del desarrollo de la comunidad.

En este instrumento de gestión contiene las aspiraciones institucionales: maestros que se ajusten a un modelo de cooperación y participación activa y positiva en todas las actividades académicas, socioculturales y deportivas que el plantel organice. Padres de familia que conozcan y acepten positivamente la orientación general del plantel, participen activamente en el proceso educativo, manteniendo una actitud coherente con el establecimiento, asisten a los actos académicos, cívicos, culturales y deportivos organizados por la institución.

Esta normativa procura que las autoridades tengan políticas y lineamientos claros para orientar a la institución, que promuevan la formación y actualización del personal docente, un ambiente agradable de trabajo, rendición de cuentas periódicas a padres de familia, estudiantes, profesores y autoridades de su gestionen oportunamente.

Respecto de la educación en valores, en el instrumento se establece como prioritario para los docentes, la orientación en valores mientras realizan la práctica educativa. El análisis del entorno para saber qué valores, conductas o rasgos se fomentan en la familia que incidan en el aprendizaje y de esta forma programar la acción tutorial dirigida tanto a los padres como de los estudiantes mediante charlas, seminarios.

El Código de Ética tiene el propósito de promover la cultura ética para el ejercicio en la profesión docente en el interior del centro educativo, por cierto, es un conjunto ordenado de funciones que corresponde a cada

persona para obtener una actuación con responsabilidad, honradez, dentro de una institución.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico**

El Plan Estratégico, según Münch (2011: 54) “comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como plan maestro”. El plan estratégico es un plan indispensable para la marcha de la institución, se lo denomina también plan maestro porque es el más práctico para las labores de gestión y liderazgo: sus elementos son filosofía, valores, compromiso, visión, misión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias y el programa de actividades o estudios.

El centro educativo Miguel Cordero Dávila no cuenta con este instrumento de gestión y liderazgo. Este documento se elabora con la participación activa de los integrantes de la institución educativa, los equipos de trabajo analizan la realidad presente y proyectando al futuro. Los beneficios, en caso de poseerlo, que el plan estratégico ofrece a la institución son varios:

La filosofía como conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la institución educativa, son principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad.

Los valores entendidos como las pautas de conducta o principios de orientación a los individuos en la institución educativa que ponen en práctica tanto los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, en cada una de las acciones, con el ejemplo.

El compromiso es una especie de obligación que adquiere la institución educativa con la comunidad a la que ofrece sus servicios, es una responsabilidad de la institución ante la sociedad como parte de su desarrollo.

La visión en el Plan Estratégico, es el ideal de lo que quiere ser en el tiempo mediano la institución, describe el estado deseado en el futuro. Es una esperanza de lo que se desea ser como entidad, cómo crecer en un determinado tiempo ante la sociedad y el tipo de educación que se va a impartir.

La misión es el propósito de la institución, es el trabajo de formación que se propone realizar en el tiempo establecido; es el cometido de que desea lograr la entidad.

Los objetivos estratégicos son resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión. Se consideran también como los fines que se desean alcanzar de una manera cuantitativa.

Las políticas son los “lineamientos generales que se observan en la toma de decisiones; son guías, criterios generales que orientan las acciones a los directivos y profesores, para ejercer la función sea en el aula o a nivel institucional.

Las estrategias son las acciones que muestran la dirección y el empleo general de los recursos, la utilización de los recursos asignados para llegar al objetivo planteado.

El programa es una secuencia de actividades, acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias según las necesidades de la institución.

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

El Plan Operativo Anual (POA) es un elemento que permite desarrollar la gestión educativa, con miras a superar las necesidades y avanzar a mejores posiciones de la institución que en las actuales.

El plan operativo del Centro Miguel Cordero Dávila consta de siete estrategias: analizar factores que intervienen en el bajo rendimiento, perfeccionar métodos y técnicas de enseñanza, discutir en grupo y consultar fuentes adicionales, manipular materiales para elaborar recursos didácticos, comprometer a las instituciones públicas y privadas para el apoyo de construcción de aulas y mobiliario, ejecutar los valores y aptitudes de convivencia pacífica y solidaria, y, buscar la motivación para reuniones periódicas con miembros de la comunidad.

Cada estrategia se analiza con respecto al proyecto de implementación: objetivos, actividades, costos, recursos, responsables, cronograma y la fuente de verificación de su cumplimiento.

La primera estrategia es “analizar factores que intervienen en el bajo rendimiento”, es un aspecto pedagógico que merece ser afrontado por el sector directivo de la escuela mediante la implementación de proyectos: “bajo rendimiento escolar” y “la mala situación familiar por falta de los padres por la migración”. Para mejorar el rendimiento de los estudiantes se plantean como objetivo “lograr elevación del conocimiento instructivo del alumno” haciéndose asesorar en técnicas de aprendizaje, siendo la responsabilidad del supervisor de la Unidad Territorial Educativa número dos de Sucúa UTE No. 2, el director del establecimiento y los profesores.

El respecto la gestión pedagógica plantea trabajar con los estudiantes menos favorecidos mediante las ayudas pedagógicas para llegar a la comprensión reflexiva de contenidos, organizando acciones educativas para el desarrollo de competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas en ambientes agradables para el aprendizaje como requisito



indispensable para la aprehensión de conocimientos, elevando el nivel de rendimiento escolar. En el modelo constructivista no se menciona de “conocimiento instructivo” del estudiante, porque él mismo es el constructor de su propio conocimiento o aprendizaje significativo, con la ayuda del docente.

“La mala situación familiar por falta de padres por migración” tiene como objetivo “disminuir el impacto negativo por la ausencia de los padres”, realizando reuniones y charlas psicológicas para los niños. Los responsables: supervisor de la Unidad Territorial Educativa UTE No. 2 de Sucúa, el director del establecimiento y los profesores.

En el Plan Operativo Anual POA hace falta mencionar un recurso profesional que es el psicólogo educativo, para que participe con charlas de motivación psicológica como apoyo al papel que protagonizaría el docente en calidad de tutor en la comunidad educativa, directamente con sus estudiantes. La motivación debe estar presente en las aulas, en el patio y en la comunidad misma. El profesor tiene que incentivar en el trabajo de aula, en una franca gestión educativa y de aprendizaje.

“Perfeccionar métodos y técnicas de enseñanza”, es otra estrategia dirigida a los docentes que necesitan actualización pedagógica. Se plantean como objetivo “propender emplear métodos y técnicas modernas de aprendizajes” queda a responsabilidad de supervisor de la UTE No. 2 y el director del establecimiento.

Concierne a la gestión pedagógica de los directivos la organización de las acciones educativas constructivistas, para el desarrollo de competencias con habilidades, actitudes y destrezas trabajando en equipo para el conocimiento aplicación de procedimientos, una correcta adecuación curricular según las necesidades del alumnado.

“Discutir en grupo y consultar fuentes adicionales” planteándose como proyecto de implementación “desconocimiento de la legislación escolar”, el objetivo es conseguir la actualización mediante reuniones ocasionales para analizar la ley y Reglamento de Carrera Docente y Escalafón del magisterio nacional, siendo responsabilidad del supervisor de la UTE No. 2, el director del establecimiento y los profesores. Estas acciones recaen en la gestión educativa cuando se tienen metas que permitan enfocar las energías hacia logro de actualización con automotivación que impulsa seguir siempre adelante.

“Manipular materiales para elaborar recursos didácticos”, ante la falta de material didáctica el objetivo es “alcanzar continuidad de elaboración de material didáctico para dinamizar el aprendizaje”, siendo la actividad planteada organizar seminarios para orientar la elaboración del material didáctico al inicio del año escolar, bajo la responsabilidad de la Unidad de Tecnología educativa.

La estrategia de “comprometer a las instituciones públicas y privadas para el apoyo de construcción de aulas y mobiliario,” a nivel de la institución educativa tiene el objetivo de “conseguir la implementación necesaria” al inicio del año lectivo, siendo la responsabilidad del supervisor, el director del establecimiento, los profesores y padres de familia.

Es la gestión administrativa la que garantiza la calidad de los servicios y programas educativos mediante la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de mejoramiento de la infraestructura. Es importante el apoyo de operaciones de dirección, liderazgo y participación de los involucrados en los procesos de gestión, los padres de familia asumen de manera solidaria su espíritu colaborativo, manteniendo una comunicación permanente y actitud positiva al trabajo.

En la estrategia “ejecutar los valores y aptitudes de convivencia pacífica y solidaria” en el POA se plantea a nivel de cantón el objetivo de “procurar la comunicación directa escuela comunidad” siendo responsabilidad del supervisor de la Unidad Territorial Educativa UTE No. 2, el director del establecimiento y los profesores.

Los valores son conceptos prácticos de un grupo, por herencia, al recibir de sus generaciones pasadas, preceptos de comportamiento, pudiendo realizar algunos cambios o adaptaciones, según las variaciones que experimenta el conglomerado y se transmiten a las nuevas generaciones. Estas conductas se convierten en patrimonio intangible de las sociedades. Los valores son fuente de perfeccionamiento humano, son realidades sentidas y apetecidas por las personas para ser mejores en su convivir diario.

El perfeccionamiento humano de la comunidad educativa es necesario ya que el hombre y la mujer no son seres terminados. Este perfeccionamiento se asegura en el seno de la familia y se complementa en el centro educativo. En la escuela, todos los días, las relaciones pedagógicas están acompañadas del cultivo de valores de una manera transversal, deben ser vividos por docentes y alumnos en cada momento.

Los valores educativos son parte del proceso. Este proceso tiene un reto: formar en la nueva sociedad al ser en su totalidad y será más fructífera si se involucra a toda la comunidad. En la estrategia “buscar la motivación para reuniones periódicas con miembros de la comunidad” no se plantean objetivos, actividades, recursos ni responsables de su ejecución.

La integración de los diferentes grupos organizados, autoridades seccionales, delegaciones de gobierno, representantes de organizaciones no gubernamentales y privadas son provechosas en la consecución de apoyos financieros, incremento o racionalización de los recursos humanos, para

potenciar la calidad de los servicios educativos con los programas que se emprenden.

El Plan Operativo Anual, POA, estudiado adolece de algunos errores en su estructura, las denominaciones de los proyectos están en otra dirección como son los proyectos de implemento: “desconocimiento de la legislación escolar”, “falta material didáctico”, es cuestión de redacción. El POA al ser un proyecto del año, en su ejecución, los directivos tienen que asumir roles de liderazgo y de gestores de proyectos.

El directivo y docentes tienen que extender sus funciones asumiendo el papel de líder porque ponen en juego su capacidad influir en el grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos; tomando la iniciativa para gestionar, convocar, promover, incentivar y motivar, llevando la delantera en la solución de problemas, proponiendo y ejecutando acciones para mejorar la infraestructura, participar en gestiones, incluso, en otras instancias.

El rol de gestores de proyectos se desencadena cuando el directivo y docentes plantean, ejecutan y controlan el desarrollo de su POA, desde el inicio, en el proceso, en la conclusión y en la evaluación del mismo, verificando lo alcanzado en el objetivo, en el plazo establecido. Para la ejecución del POA se requiere: organización y administración de recursos, infraestructura, estimación de costos y tiempos de ejecución, criterios pedagógicos, aspectos comunicacionales buscando calidad en su trabajo según la tríada costo-plazo-calidad.

En la gestión de proyectos, los responsables en cada estrategia, tienen que considerar las cuestiones presupuestarias, recursos, responsables directos e indirectos, tomar decisiones con respecto a evaluación, resolución de conflictos, distribución de recursos, entre otros, concluyendo con la

evaluación del mismo. Acciones no alcanzadas serán elementos de un nuevo POA en un nuevo período.

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

El Plan Educativo Institucional (PEI) es un documento que se elabora con la participación de todas las instancias de un centro educativo de una manera autónoma y el liderazgo en la comunidad. Antunez y otros (2001: 20) citado por Buele (2010: 57) dice: “es un instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar”.

La elaboración de PEI, una vez conformado el equipo de gestión o elaboración integrado por autoridades del establecimiento, profesores, representantes del comité de padres de familia, representantes del gobierno estudiantil; acompañados por autoridades locales, realizan el trabajo regido por un cronograma de actividades, previendo recursos, presentando informes en reuniones para la concreción de este documento.

El primer paso es el diagnóstico situacional. El PEI del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila en su diagnóstico hace constar los datos informativos del establecimiento, a continuación se incluye un cuadro estadístico de los alumnos por años de educación básica. En este acápite hace falta una explicación de la ubicación geográfica del cantón en el que es parte el centro educativo.

Las características de la comunidad educativa no se explican de una manera amplia, se hace referencia a la realidad del entorno social de una manera lacónica; al respecto se transcribe lo siguiente: “La zona de donde vienen sus miembros es urbano marginal de extracto socioeconómico mediano. En su mayoría las posibilidades de trabajo de las familias como algunos de los alumnos son de actividad agrícolas y ganaderas”:

El centro educativo debe conocer la procedencia, situación económica, social y cultural de las familias: ocupaciones, nivel de preparación, oportunidades de empleo, actividades que realizan sea artesanales, industriales, burocráticas, comerciantes, transporte, etc. Depende de este conocimiento para que la gestión pedagógica incida en la planificación curricular y se ajuste a alumnos de esas características.

El Centro Educativo Miguel Cordero en su PEI detalla las características físicas del local y el equipamiento que posee en laboratorios y otros ambientes. No se dan a conocer las expectativas que tiene la comunidad respecto de la educación en el futuro: aspiraciones laborales, continuación de estudios de bachillerato o luego de terminar los diez años de educación básica viajarán a trabajar fuera del país. No se da a conocer, como antecedente, el referente a la Reforma Curricular del Ministerio de Educación, que es la base para la oferta educativa.

En el PEI no constan los espacios de gestión potenciales ante otras instituciones, es necesario identificar a las instancias de gobierno nacional, a organismos de desarrollo seccionales, a las ONG., que en el transcurso del tiempo pueden prestar su contingente a favor de la educación en la institución. Se explica el perfil real de los alumnos del centro educativo: “sociables, entusiastas y solidarios, mediano rendimiento escolar, buscan la superación personal, respetuosos y colaboradores.”

#### **4.1.1.5.1. Fundamentos teóricos**

En el PEI los fundamentos teóricos no lo expresan de una manera directa como tales, con el título de “propuesta pedagógica ¿hacia dónde queremos llegar con la educación moderna?, en forma sintética menciona la identificación del personal con la institución, la filosofía es articular lo pedagógico, incorporando a la axiología conceptos de educación popular.

“Estamos plenamente identificados con nuestra institución. Nuestra filosofía tiene como eje central articular lo pedagógico y lo político, incorporando a su axiología conceptos de educación popular: participación democracia, etc.”, Como parte de estos fundamentos se redacta la misión de formación integral de la persona, seguida de varios principios: libertad, socialización y comunicación, participación, realidad, individualidad, actividad, criticidad, solidaridad y esperanza. Los fundamentos epistemológicos, sociológicos y psicológicos no se han establecido. Es imperativo que en el Plan Estratégico Institucional se detalle los fundamentos de una manera apropiada.

#### **4.1.1.5.1.1. Fundamentos pedagógicos.**

Los fundamentos pedagógicos establecen la forma de transmisión del acervo cultural de una generación a otra, la condición del alumno como sujeto del proceso y el objeto es la formación y la comunicación del hombre como individuo en la sociedad. Debe indicarse que el proceso educativo ayuda a los niños al desarrollo armónico de las condiciones físicas, morales e intelectuales con una clara conciencia de valores, en base a un paradigma educativo tomado como referente.

#### **4.1.1.5.1.2. Fundamentos psicológicos.**

Los fundamentos psicológicos son los conocimientos que sobre el aprendizaje el cuerpo docente tiene claro. El PEI debe mencionar la intención del aprendizaje, si permite o no explotar capacidades nuevas que existen en el alumno en estado latente. Es necesario que la planta docente esté informada y conozca respecto de la modificación que se produce en la mente del niño gracias a la asociación, construcción, reestructuración y percepción mientras aprende.

En este apartado se debe hacer constar los cambios que experimenta el individuo debido a la evolución psicológica del educando. Los lineamientos sobre el comportamiento afectivo y socializador, sus intereses personales, profesionales y recreativos con criterios morales y religiosos. El papel del

profesorado en el proceso enseñanza aprendizaje, desde su condición psicológica y humana. Por estas razones, es necesaria la constancia de estos fundamentos en el plan educativo de la institución. Hay mucha bibliografía al respecto para definir el tipo de persona que queremos formar.

#### **4.1.1.5.1.3. Los fundamentos sociológicos**

En el PEI se presenta la oportunidad para que la institución analice y considere la literatura existente respecto de la sociedad, la realidad que experimenta el conjunto de hombres y mujeres. La forma de emprender para la satisfacción de las necesidades, aspectos relacionados a la organización familiar, la educación, la comunicación, la tecnología, la investigación y la ciencia; como antítesis se desarrollan también aspectos negativos como: alcoholismo, drogadicción, deterioro ambiental.

La realidad respecto del desempleo, subempleo, migración, alienación cultural, entre otros aspectos que generan conflictos de carácter social. Hay que considerar que la sociedad actual está inmersa en el sistema globalizado en el cual está la escuela con una responsabilidad y una interrogante: ¿qué va a hacer el centro Miguel Cordero Dávila al respecto?

#### **4.1.1.5.1.4. Los fundamentos epistemológicos**

Los fundamentos epistemológicos permiten sentar las bases cognoscentes, en el PEI, debe establecerse que el conocimiento es una forma particular de la actividad de la conciencia de cada estudiante.

La gestión administrativa y pedagógica debe impulsar a la construcción del conocimiento basado en las posibilidades gnoseológicas innatas del ser humano y mediante la formulación de reglas que satisfacen la secuencia lógica y la manipulación de los conceptos en el proceso. El centro educativo debe tener claro que la relación teoría - práctica se concibe como una integración del saber cognitivo y el saber hacer, es la parte fundamental del proceso de interaprendizaje.



En el PEI debe constar la posición del Centro Educativo frente al conocimiento oficial que puede ser crítico o acrítico y proveer información sobre la función de la ciencia que es la de promover al ser humano, brindar las herramientas de partida para el desarrollo de una educación de calidad que la sociedad espera. Respecto de los objetivos, en el PEI constan los siguientes: “Prepara y capacitar al estudiante integralmente, reforzando la formación técnica desde una óptica de productividad; y, Formar personas en: y, para la democracia, conservando y desarrollando su identidad nacional.”

Sería importante que se establezcan objetivos destinados al desarrollo de capacidades, de la forma de pensamiento libre y reflexivo en el emprendimiento de actividades por sí mismos; así como, la manera de comprender la realidad local y el mundo en que vive el estudiante. Hace falta objetivos de capacitación y actualización en los nuevos paradigmas para docente.

Los perfiles se redactan respecto de alumnos, docentes y directivos, tienen un listado de virtudes de la persona, pero no se especifican las mismas en lo instrumental, en lo científico, en el desarrollo personal y social.

En el perfil del alumno, en lo instrumental, se debe considerar que es el resultado de la enseñanza aprendizaje en ambientes prácticos como es manejo del lenguaje oficial, de una segunda lengua, y la utilización de la computadora como recurso de apoyo tecnológico ya que la entidad posee un laboratorio de computación.

En lo científico, falta establecer condiciones que se refieran a: la utilización de funciones del lenguaje matemático, la pretensión al desarrollo de las actitudes relacionadas con las ciencias. Al niño no se atribuye responsabilidad en la conservación del patrimonio cultural y defensa del

ambiente y de los ecosistemas, así como la adopción de actitudes positivas para el mejoramiento personal y grupal.

En lo relacionado al desarrollo personal y social, respecto a los niños y niñas no se fijan lineamientos de interés por adquirir nuevos conocimientos, el ejercicio pleno de las funciones de ciudadanía con rectitud y autonomía.

En el perfil para el docente, hace falta incluir aspectos de orientación en toda actividad cognoscitiva y práctica del alumnado, resaltar su responsabilidad en la actividad planificadora, pedagógica y didáctica

El perfil del personal directivo, a más de lo que consta en el PEI de la escuela se debe incluir otras actitudes que debe ofrecer el funcionario o funcionaria: motivadora a los adolescentes, promueve la interdisciplinariedad, identidad forjada y asumida por sí misma y en relación con la comunidad

Para los padres de familia o representantes no se establece el perfil, en el mismo que se debe incluir: liderazgo y sentido de responsabilidad, capacidad crítica, propositiva y constructiva que poseen, disponibilidad y voluntad y predisposición a la formación integral de sus representados. El PEI es un recurso que permite evaluar con mayor aproximación los logros que se van alcanzando a través del proceso educativo

Las estrategias que se citan en el PEI se refieren a las de carácter administrativo, no se consideran las metodológicas, la matriz de planificación estratégica y la matriz de planificación presupuestaria. Es necesario que se citen los métodos con los que se van a desarrollar las acciones académicas y los procedimientos.

Gobierno estudiantil no es considerado en el PEI como organismo de la institución. La vigencia de este organismo en el interior del establecimiento

tiene una instancia legislativa y ejecutiva. Está elegido este organismo es imperioso su funcionamiento.

Consta también en el PEI criterios de evaluación pedagógica como mecanismo de reforzamiento del proceso enseñanza aprendizaje. No se plantea la evaluación del PEI en forma detallada. Esta actividad consta en el proyecto educativo institucional de implementación, con la denominación de “Evaluación de viabilidad del proyecto.”

El proyecto educativo institucional de implementación consta de una serie de tareas: planificación, acción, coordinación, implementación, ejecución, formulación de presupuesto y seguimiento y control. Cada una de estas tareas tiene una serie de acciones, sus responsables y su cronograma de ejecución.

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

El Reglamento Interno es una “colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio. En el documento de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM (2007: 1) se conceptualiza como: “un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución”. Se trata, entonces, de un documento con las diversas normas legales sobre la materia, debe ser de conocimiento de las autoridades y todo el personal que labora en la institución.

El Reglamento Interno del Centro Educativo “Miguel Cordero Dávila” del cantón Logroño es un cuerpo legal que consta de 52 artículos, divididos en 4 títulos. El primer título consta de generalidades y se establecen los objetivos del Reglamento Interno. En el título II se refiere a la organización interna de la entidad en: Junta General de Profesores, del Consejo Técnico, del Director(a), Secretario(a). Tesorero (a) y de las Comisiones.

El título III se refiere al personal docente y de auxiliares de servicios: del profesor de grado, del profesor de turno, de los auxiliares de servicio de oficina, de los padres de familia. El título IV es de los estudiantes: se refiere a deberes y derechos. Finalmente se hacen constar disposiciones generales y disposiciones transitorias.

Al inicio del documento no se establecen considerandos en los que se apoya el reglamento propuesto como son: la Ley Orgánica de Educación vigente y su Reglamento General y la competencia que tiene el Consejo Técnico para la elaboración, análisis del proyecto y el trámite para la aprobación por parte de las instancias superiores responsables de la revisión y aprobación de este instrumento de gestión y liderazgo institucional. En su primer título menciona objetivos pero no especifica la estructura y los fines educativos de la entidad.

La estructura del Centro Educativo consta de seis años de Educación Básica que va desde segundo hasta el séptimo año. Este detalle es importante porque da a conocer el tamaño de la entidad educativa así como los niveles (ejecutivo, asesor, auxiliar y operativo) de la institución. El nivel ejecutivo está determinado por el Director del Centro. El nivel asesor lo conforman el Consejo Técnico, la Junta General de Profesores y las Comisiones. El nivel auxiliar estaría integrado por el Secretario (a) del consejo Técnico y Padres de Familia, el tesorero (a) y personal de servicios generales: el nivel operativo estaría desempeñado por profesores, estudiantes y padres de familia.

La petición de aportes a padres de familia no está permitido por el Estado ya que la escuela es un establecimiento fiscal y muchos padres de familia no están en condiciones de participar con gastos económicos; por tanto, la disposición en el Reglamento Interno respecto del manejo económico es una fuente de malestar entre padres de familia y directivos de la institución, debe reconsiderarse por no estar actualizado.

La falta de acuerdos y formas de colaborar entre docentes frena el proyecto institucional, para la ejecución de las actividades se debe recurrir a situaciones coercitivas o de exigencia en deterioro de las buenas relaciones humanas.

Para desarrollar el trabajo académico se requiere la participación de todos los profesores comprometidos en el trabajo, en el año de básica que sea asignado por el directivo, quien valora las aptitudes de cada uno de los miembros de la planta docente. El hecho de no llegar a consensos, entre docentes, da una imagen de que los miembros de la parte operativa hacen falta desarrollar los valores de solidaridad, colaboración, responsabilidad, entre otros.

La función del Director del Centro llega a las aulas con los alumnos, no avanza hacia los profesores, puesto que no se destaca el asesoramiento a los compañeros docentes que en algún momento tienen una situación de abandono por parte de la autoridad, que no tiene en este instrumento legal su procedimiento de apoyo a sus compañeros para actualizar y mejorar la calidad de la educación que oferta la entidad.

Los profesores recién llegados conocen poco el medio en el que trabajan por lo que lo ideal sería que colaboren profesores con más conocimiento del medio social de trabajo. Quien más conoce el lugar, personas, situaciones, formas de pensar de la comunidad son los docentes que tienen mayor tiempo en la localidad.

La función de Secretaría es la que todos prefieren mantenerse alejados mientras se ejerce la docencia. El interrogante es que si se le pone a prueba a un profesional por nuevo o por recién llegado es el que debe asumir las responsabilidades más complejas o las de menor aceptación de entre el grupo de profesionales de la institución. Establecer aspectos de esta

naturaleza es actuar de una manera poco o nada democrática. Se necesita establecer un mecanismo de elección.

La función del Director del Centro llega a las aulas con los estudiantes, no avanza hacia los profesores, puesto que no se destaca el asesoramiento a los compañeros docentes que en algún momento tienen una situación de abandono por parte de la autoridad, que no tiene en este instrumento legal su procedimiento de apoyo a sus compañeros para actualizar y mejorar la calidad de la educación que oferta la entidad.

Las atribuciones y deberes de los profesores del establecimiento se determinan en los artículos del 22 al 27 del Reglamento Interno.

El literal d encasilla al profesor en una actitud pasiva al convertirle en un vigilante del orden en los estudiantes al estilo conductista. Esta actitud de vigilia del docente al escolar no le permite la generación de interaprendizajes en momentos de desarrollar destrezas respecto a las actividades sociales y de contexto.

El literal g se refiere a la actitud observadora del docente en los momentos de esparcimiento, recreación y uso del tiempo en los recesos: “Observar de cerca las actividades que cumplen los alumnos en los momentos de recreo.”

La actitud observadora del docente en los recesos no es propia para el profesional de la educación en los actuales momentos. El tiempo de recreación debe ser aprovechado para la integración profesor estudiante. El profesor tiene la posibilidad de encontrar en sus alumnos alguna destreza específica y desarrollar la inteligencia musical, kinestésica, de oratoria, de futbolista, entre otras disciplinas, etc.

En este Reglamento Interno no se estimula a los docentes por su labor destacada a nivel académico, su labor en la comunidad, trabajos de

investigación, desarrollo de proyectos didácticos o de investigación científica. Solamente se piensa en sancionar por posibles faltas en el desarrollo de actividades como lo describe el artículo 27 del Reglamento Interno.

En este documento se deja a los profesores sin espacio para el análisis crítico de la realidad de la institución. Tiene un fondo de mantener un estatus sin lugar a las transformaciones y mejoramiento de la calidad académica.

En el Artículo 41 de los derechos de los estudiantes se mencionan los relacionados con los estímulos, entre ellos por haber sobresalido en aprovechamiento, conducta, deporte y asistencia; sin embargo, no se especifica el tipo de estímulo que se otorgará a los estudiantes. “Recibir un estímulo que otorgue el Comité Central de Padres de familia al Niño que haya sobresalido mejor en aprovechamiento, conducta, deporte y asistencia en la sesión de clausura en un acto social. “Debería especificarse si se trata de un diploma o mención de honor, placa o estímulo económico.

En el literal g constan razones de motivación a los estudiantes con estímulos que ya no existen. El aporte de padres de familia a la institución ya no está permitido, entonces ya no hay el premio para el sector docente, “Exonerar el aporte de matrícula y colación a los estudiantes que mejor se han destacado en aprovechamiento conducta y deporte de cada paralelo.”

En el reglamento no se ofrecen estímulos al abanderado, ni a los escoltas. No se determinan la designación de ellos ni los procedimientos que optaría la institución para la designación, proclamación; ni el tipo de estímulos a entregarse, la oferta por parte de la institución de calidad y calidez de la acción pedagógica, el derecho a ser evaluados en condiciones normales y en un ambiente ajeno a la psicosis, derecho de los alumnos a elegir o ser elegido a una dignidad del gobierno estudiantil.

En las atribuciones de los organismos de la institución, no se expresan los deberes y atribuciones de las comisiones, no se promueve la investigación de profesores; no se mencionan derechos de los profesores, no se menciona la capacitación para el personal docente. Si constan las responsabilidades y prohibiciones;

#### **4.1.1.7. El Plan Curricular Institucional.**

Para Arnaz (1981 a: 9) citado por Díaz y Otros (2011:17) currículo “es el plan que norma y conduce explícitamente un proceso concreto y determinante de enseñanza – aprendizaje que se desarrolla en la institución educativa”. Es la fuente de contenidos establecidos para el proceso de mediación entre alumnos y docente en el aula clasificado por asignaturas e interrelacionados por los ejes transversales de la educación. El PCI (Plan Curricular Institucional) es un instrumento que tiene el Centro Educativo Miguel Cordero en proceso de estructuración.

En este documento se desarrolla el currículo de la entidad, metodología para las asignaturas, recursos didácticos, y la evaluación de las mismas. En cada asignatura se especifican las unidades con sus respectivas destrezas, contenidos, recursos didácticos y tiempo estimado. No detalla la metodología para las asignaturas.

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

##### **4.1.2.1. Misión y visión.**



#### **4.1.2.1.1. La Misión.**

De acuerdo al documento Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional de Bayardo Montero y María Elena Salvador elaborado para apoyar la aplicación de la Reforma Curricular del Bachillerato definen a la Misión como “La opción pedagógica, el pronunciamiento de la institución que informa, al interior de la misma y fuera de ella, lo que somos, a quien queremos servir y cómo a hacerlo, es nuestro propósito permanente”. Montero y Salvador (2002).

La misión es una posibilidad con la que se identifica la institución ante la comunidad y también se compromete con la misma. El ofrecimiento es posibilidad. La misión concreta la oferta educativa que se hace a la comunidad en los diferentes ciclos. Revisando los documentos del Centro educativo Miguel Cordero Dávila, encontramos en el PEI de la entidad educativa, bajo el título propuesta pedagógica se incluye la siguiente declaración:

“Tenemos como misión educativa:

- La formación integral de la persona, considerando sus necesidades, mediante un proceso dinámico
- La ubicación dentro de su contexto personal y social.
- Tomamos como modelo la pedagogía contemporánea”.

Sería importante que la redacción de la misión sea más apropiada, por tanto, no existe la evidencia de lo que el centro pretende o quiere ser, a quien dirige el servicio y de la manera con la que pretende hacerlo. La “formación integral de la persona, considerando sus necesidades, mediante un proceso dinámico”. La misión corresponde al Plan Estratégico Institucional, en ella se prevén los esfuerzos de la entidad dirigidos a la formación de la niñez del sector urbano y urbano marginal de la ciudad de Logroño y sus parroquias vecinas, con miras a fortalecer la autoestima y el amor al trabajo y otros valores.

Al elaborar la misión es la oportunidad de hacer constar las necesidades individuales, de la localidad y que son de actualidad, las expectativas que son sentidas por todos los actores sociales de la localidad ajustadas a las demandas sociales de las personas vinculadas al centro Miguel Cordero. En la misión si fijan los alcances de gestión pedagógica tanto al interior de la escuela y sus proyecciones hacia la comunidad, se establece la intención de que los estudiantes, al terminar su fase de escolaridad en el establecimiento, promuevan el desarrollo y respeto del entorno natural y social.

#### **4.1.2.1.1. La Visión.**

La visión “constituye el ideal alcanzable a largo plazo” Montero y Salvador (2002), manifiestan que en “la visión se aspira a la calidad total”, es decir, a la excelencia. El Centro Educativo Miguel Cordero Dávila tiene descrita la visión con el siguiente texto: “La visión del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila es ofertar los servicios educacionales de una manera integral de Primero a Décimo Año de Educación General Básica”

Es el sueño que la institución quiere alcanzar, por tanto, es necesaria su formulación considerando que la entidad tiene una vida indefinida, la forma de convivencia institucional varía con los cambios de la sociedad, cada día debemos aspirar a ser mejores, utilizando los recursos que nos ofrecen la tecnología y la ciencia de cada época. Los sueños de ser mejores cada día son los que nos dan la perspectiva del futuro, la visión es una proyección de las mejoras del mañana, en base al cumplimiento de la misión; la visión representa los grandes fines.

#### **4.1.2.2. El organigrama**

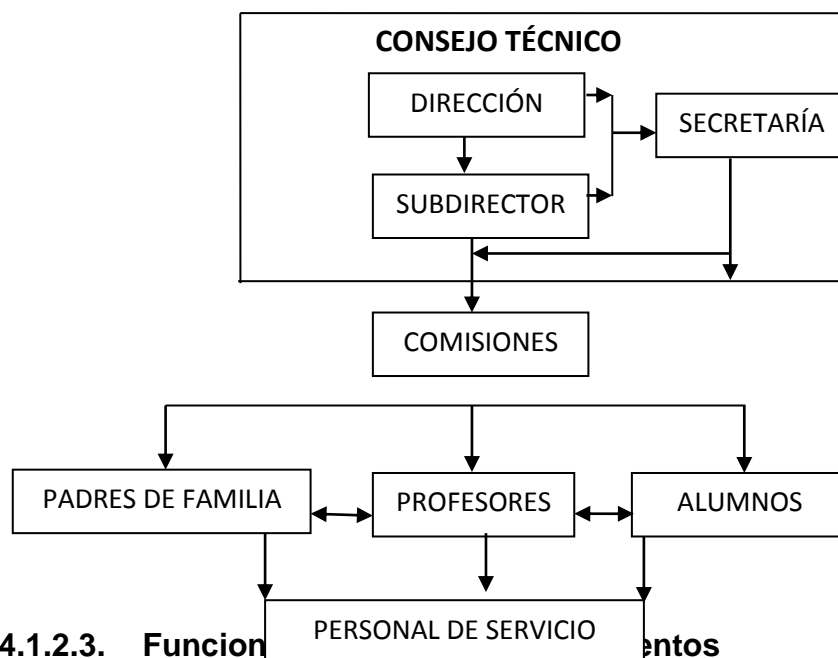
El organigrama “es un esquema de la organización de una entidad, es una representación gráfica de las operaciones sucesivas en el proceso educativo”, (Ayala, 2005).

El organigrama institucional no tiene el Centro Educativo, al no contar con esta representación gráfica de la estructura formal que puede adoptar la entidad según la disposición de sus organismos, la jerarquía, entre ellas, las funciones, etc. se pierde una instancia de representación y jerarquización de funciones, de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes como pueden ser:

- ✓ Las principales unidades orgánicas.
- ✓ La división de las funciones.
- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Los canales formales de comunicación

Por ejemplo:

Gráfico No 3. Organigrama Institucional



#### 4.1.2.3. Funciones y Responsabilidades

El Centro Educativo Miguel Cordero Dávila, en el año lectivo 2010 – 2011, ha laborado con octavo año de Educación General Básica, según Acuerdo Ministerial No. 282, de fecha primero de junio del 2010, no menciona la

forma de organizar las áreas de matemática, lenguaje y comunicación, ciencias naturales y sociales; así como, la de idioma extranjero. En sus instrumentos de gestión educativa, liderazgo y valores no se evidencian.

Las funciones por áreas permiten la organización de dos organismos que dinamizan la parte académica y el rendimiento educativo: la Junta de Directores de Área y la Junta de Profesores de Área.

La Junta de Directores de Área, se conforma con los Directores de cada área, tiene las funciones de planificar su trabajo, la promoción del mejoramiento de la educación, selección y recomendación de procesos didácticos más adecuados para dirigir el aprendizaje y criterios de evaluación, la promoción y elaboración de recursos materiales que ofrece la tecnología educativa, aprobación de planes de trabajo, etc.

La Junta de Profesores de Área, por su parte está integrada por los profesores de las asignaturas que corresponden a determinada área académica, sus deberes y atribuciones se encaminan a la elaboración de planes de trabajo y ponerlos a consideración de la Junta de Directores de Área, la formulación de objetivos curriculares y la selección de contenidos programáticos, el control, la evaluación de la adaptación y la ejecución de los programas de estudio, diseño de procesos didácticos, unificar criterios y procedimientos para la evaluación, coordinar con el departamento de orientación y bienestar estudiantil las pruebas de diagnóstico.

El DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil) y el COBE (Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil) no se han conformado, por tanto la entidad no cuenta con los organismos dinamizadores en la orientación educativa y los servicios para proveer a los estudiantes, comprensión, participación, mediación de conflictos entre profesores y estudiantes y entre estudiantes. Los casos de niños que tienen a sus padres en el exterior requieren el apoyo de estos organismos. La orientación educativa tiene políticas claras para comprometer la participación de los

docentes, directivos, personal administrativos y padres de familia para el bienestar estudiantil. Existe un reglamento especial en el que se establecen las funciones y la organización de estos entes de apoyo.

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

El ambiente escolar tiene un clima positivo cuando, entre sus miembros, se promueve entusiasmo en el trabajo cooperativo entre profesores, existe una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad, se respeta las aportaciones de cada miembro y se crea un ambiente de trabajo riguroso y ordenado. Los directivos tienen expectativas y desarrollan refuerzos positivos sobre las actividades de colegas y estudiantes, se crea una cultura impregnada de innovaciones y desarrollo profesional de los profesores buscando soluciones positivas y dialogadas en los conflictos y la adquisición de una capacidad de tolerancia de lo ambiguo.

La orientación de programas, proyectos y subproyectos para la obtención de buenos resultados en el educando, quien es el sujeto activo del proceso y la razón de la existencia del centro educativo. En el marco de comprensión de la realidad de la que vienen los estudiantes, las relaciones entre profesores, el liderazgo de directivos en la gestión educativa se aprecia en el grado de libertad con el que pueden experimentar en su espacio, a lo que se llama dimensiones. Destacándose las siguientes: pedagógica curricular, organizativa operacional, administrativa y financiera, comunitaria y la práctica de valores en cada una de ellas.

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

La dimensión pedagógica curricular reúne aspectos positivos de diferentes teorías y experiencias prácticas llevadas a cabo en varias partes del mundo. Tiene como pilar básico al estudiante, quien es el centro del proceso

educativo, por lo tanto es necesario fortalecer su autoestima y desarrollar las competencias básicas fundamentales. En consecuencia los docentes, la institución educativa y los organismos de dirección educativa asumen el reto de organizarse y garantizar su acción en función del éxito escolar de sus estudiantes.

La orientación de los programas tienen que enfocarse en hacer posible la obtención de buenos resultados en el aprendizaje del educando, para lograr se tienen que estructurar pequeños pasos: proyectos y subproyectos, mediante los cuales se camina a los estudiantes hacia el éxito. En el Centro Educativo estudiado, el PCI está incompleto. Está funcionando el Octavo Año de Educación Básica y aún no funcionan organismos como la Junta de Directores de Área y la Junta de Profesores de Área.

De acuerdo al enfoque constructivista que permite al directivo retar el ingenio, la creatividad y el pensamiento crítico de los maestros, la acción debe encaminarse atendiendo al nuevo enfoque por destrezas con criterios de desempeño en la Educación Básica, a partir de los nuevos programas de estudio.

Respecto de la pedagogía contemporánea, esta enfatiza que el educando asuma un papel activo, consciente de lo que desea aprender, en consecuencia con sus posibilidades e intereses, lo que trae nuevas responsabilidades al profesor en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, que posibilite alcanzar los objetivos propuestos.

Desde la perspectiva contemporánea la escuela es una institución social en la cual se deben concentrar todos los medios disponibles que contribuyan y posibiliten que el estudiante exprese, con la mayor fuerza y alcance, las potencialidades biológicas y cognitivas que posee. El Centro Educativo carece de ciertos recursos: material didáctico, infraestructura, instrumentos de gestión y liderazgo, investigación para crear conocimiento propio,

capacitación en técnicas y condiciones para el desarrollo de la creatividad, etc.; para así poner en práctica la pedagogía contemporánea

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

El Centro Educativo Miguel Cordero Dávila cuenta con un Director, un Consejo Técnico, una Junta General de profesores, estudiantes y padres de familia organizados en Comité. Participan en reuniones propias de sus respectivas funciones. La infraestructura es adecuada para la cantidad de educandos distribuidos en diferentes paralelos. Los profesores tienen una sala para sus trabajos de planificación. El director no tiene oficina y ejerce sus funciones desde un aula, teniendo bajo su responsabilidad un año de educación básica.

Se procura el mantenimiento de buenas relaciones en base a respeto, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados, para su aplicación, en caso de ser necesario. Estos movimientos de gestión de directivos serán más ágiles si se estructuran, tramitan su aprobación y ponen en práctica: el Código de Ética, el manual de organización, el plan estratégico, el código de convivencia, La institución actuará según su misión desarrollada con claridad en su estructura. Es importante que tenga una visión de futuro, hasta dónde se quiere llegar como entidad educativa asesorada por el COBE y el DOBE, procurando una vida más digna de los niños y niñas de la escuela.

La organización por áreas de conocimiento es un requerimiento más exigente cuando se tiene que incrementar ya el Noveno Año de Educación Básica, así como el funcionamiento del Gobierno Estudiantil que está elegido, para que se viva la democracia en más alto nivel institucional.

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

Las necesidades de personal y la falta de partidas disponibles en la institución, exigen la contratación de personal para algunos paralelos y el laboratorio de computación. Los profesionales a contrato tienen adecuada

preparación profesional, su temporalidad en el trabajo impide que conozcan con claridad el PEI del centro educativo.

Existe la disposición de laborar en el proyecto educacional con la práctica de valores y resaltando las relaciones culturales del medio, acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, culturales y deportivas, definidas por la dirección de la escuela para la práctica de valores, a través de sus comisiones permanentes.

En un contexto operativo existe, por parte de la autoridad del establecimiento el compromiso por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los estudiantes, dando importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada y supervisada por un profesor especialista que desarrolla su labor en los distintos años de educación básica. El centro Educativo no maneja recursos económicos, según las disposiciones ministeriales vigentes.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores**

La participación de los padres de familia y comunidad en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento. El comité de Padres de Familia del Centro informa periódicamente a los representantes, aquellas actividades en las que pueden participar, como mingas, u otras acciones.

Los profesores llaman para la entrega recepción de informes de rendimiento mensuales o trimestrales o cuando los profesores soliciten. En el Reglamento Interno están establecidos los deberes derechos y lo que no está permitido a los padres de familia, aunque no se visualiza opciones de integración y mejoramiento personal mediante escuela para padres, efectos de la migración u otras iniciativas dirigidas por los profesores, autoridades;



donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psicosocial de los niños.

En el PEI no se establece el perfil de padres de familia, lo que dificulta el despliegue de acciones con valores humanos. La escuela debería ser una oportunidad de que los representantes se relacionen con otras personas mediante una comunicación que implique una escucha activa, así como la puesta en práctica de actitudes asertivas y empáticas con los demás.

En los fundamentos teóricos no se realiza un análisis sociológico de la comunidad de Logroño, lo que limita tener una perspectiva social de la comunidad a la que el Centro presta servicios educativos.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

Valenzuela (2011: 213) “El término FODA es un acrónimo de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”. Toma en cuenta cuatro aspectos de la realidad de un centro educativo. Las fortalezas y debilidades se analizan en el interior de la institución; mientras que, las oportunidades y amenazas se consideran aspectos externos pero que inciden en el desarrollo de las actividades formativas de la institución.

##### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.**

Las fortalezas (aspectos positivos propios) y oportunidades (aspectos positivos desde fuera de la entidad) promueven el desarrollo institucional, en tanto que, las debilidades (aspectos negativos internos de la institución) y las amenazas (conflictos que inciden desde fuera) son situaciones que impiden el normal desenvolvimiento de actividades en la entidad a las que se deben superar con acciones de gestión.

Las fortalezas son actividades, atributos positivos internos, lo bueno que tiene la institución en los diferentes aspectos: Pedagógico, Didáctico, Humano, Social y Material del centro educativo Miguel Cordero Dávila.

Predisposición del personal docente para capacitarse, existencia de recursos didácticos, existe coordinación con las comisiones permanentes en funcionamiento: pedagógica, socio cultural; padres de familia organizados y apoyan iniciativas de autoridades; en el sector docente existe predisposición para capacitarse, integran comisiones permanentes, dispuestos a aplicar la reforma educativa.

Cuentan también con recursos didácticos, equipos funcionando. Los padres de familia organizados en Comité de Aula y Comité Central apoyan las decisiones de autoridades.

Las debilidades son situaciones, atributos negativos internos que impiden o inhiben el desarrollo de la institución en todos los aspectos, constituyen los problemas internos del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila. En lo concerniente a actividades pedagógicas, no se logra enseñanza práctica y crítica, repitencia escolar.

Respecto a capacitación, ésta se requiere en el manejo de las TICs, actualización permanente del profesorado, organización del tiempo libre en el alumnado, concientización sobre igualdad de género. En relación a los instrumentos de gestión educativa falta elaborar el manual de organización, código de ética, plan estratégico; mejoramiento del plan operativo anual y el proyecto educativo institucional, entre otros. En cuanto al funcionamiento de organismos no se ha puesto en marcha al gobierno estudiantil y el DOBE.

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

Las oportunidades son los hechos, tendencias, eventos externos que facilitan y benefician el desarrollo de la institución, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. En este aspecto están las nuevas tecnologías, propuestas pedagógicas y modelos didácticos que se pueden ejecutar cursos para capacitación a nivel nacional. Apoyo de autoridades educativas y de la Red Escolar Autónoma Rural de Logroño y del Municipio.

Las amenazas son eventos, hechos externos que inhiben o dificultan el desarrollo de la institución convirtiéndose en problemas externos, como son la falta de partidas para docentes, apoyo de algunos organismos de desarrollo.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

La matriz FODA es un cuadro de doble entrada en la que se concretan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la institución educativa, estas cuatro situaciones permiten el análisis del entorno institucional que sirve para la construcción del mapa de necesidades y alternativas de solución.

#### MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Predisposición del personal docente para capacitarse.</li> <li>➤ Existencia de recursos didácticos</li> <li>➤ Existe coordinación con las comisiones permanentes en funcionamiento.: pedagógica, socio cultural.</li> <li>➤ Padres de familia organizados y apoyan iniciativas de autoridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se ha implementado la evaluación institucional y desempeño docente y directivo</li> <li>➤ Falta concientización sobre igualdad de género y valores humanos.</li> <li>➤ Falta el <b>DOBE</b>.</li> <li>➤ Falta elaborar y mejorar los instrumentos de gestión administrativa: manual de organización, plan estratégico y código de ética; su trámite y aprobación ante los organismos competentes.</li> <li>➤ Falta establecer en el <b>POA</b>, aspectos relacionados con : psicólogo educativo, legislación escolar y la gestión de material didáctico</li> <li>➤ Falta incluir en el <b>PEI</b>: espacios de gestión potenciales, expresar de manera directa los fundamentos epistemológicos, sociológicos y psicológicos, las características de la comunidad educativa</li> <li>➤ Hace falta objetivos de capacitación y actualización en los nuevos paradigmas para docentes.</li> <li>➤ Falta establecer el perfil de padres de familia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta en el <b>reglamento interno</b> el detalle de la estructura y los fines educativos ; los valores que se van a practicar; mecanismo de elección de secretario (a)</li> <li>➤ Falta conformar la Junta de Directores de Área y la Junta de Profesores de Área</li> <li>➤ Falta oficina para el director, ejerce sus funciones desde un aula de clases</li> </ul>
➤ OPORTUNIDADES	➤ AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de nuevas tecnologías en el cantón y la provincia.</li> <li>➤ Apoyo de autoridades educativas (Dirección de Educación, Supervisión de la UTE Sucúa).</li> <li>➤ Recibir apoyo de la Red Escolar Autónoma Rural de Logroño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se asignan partidas para docentes.</li> <li>➤ Falta de apoyo de algunos organismos de desarrollo: Municipio, Dirección Nacional de Construcciones Escolares. DINCE.</li> <li>➤ Desarticulación de hogares</li> <li>➤ Falta de apoyo de padres de familia en las actividades extracurriculares.</li> </ul>

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

La presente investigación se realizó en la provincia de Morona Santiago, cantón y parroquia Logroño, en el Centro de Educación Básica Fiscal "Miguel Cordero Dávila", de jornada diurna, bajo la responsabilidad administrativa- educativa de la Unidad Territorial de Educación UTE 2 de la Dirección de Educación Hispana, con sede en el cantón Sucúa.

### Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	2	50%
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	2	50%
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contesta	0	0
Total	4	100%

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

En cuanto a la forma de organizar el trabajo para el despliegue de acciones con miras a lograr los objetivos planteados en el Centro Educativo Miguel Cordero Dávila, el 50% de encuestados manifiesta que es el Director quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre y el otro 50% manifiesta que la organización es por grupos de trabajo; siendo la segunda opción muy importante porque permite al directivo generar un ambiente de acción pródigo en confianza con sus colaboradores formando los equipos de trabajo como puntal de la gestión educativa.

### Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución	2	50%
b. los resultados obtenidos en la institución	2	50%
c. Valor y tiempo empleados en la Institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contesta	0	0
Total	4	100%

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

En relación a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización educativa el 50% contestó que se considera el número de

miembros en la institución y el 50% restante dice que se toman en cuenta los resultados obtenidos en la Institución. En efecto, el trabajo de equipos integrados con una mentalidad de gestores que se expongan a los desafíos, que originen conocimiento y que trasladen a su propia práctica, hacen grande a una institución

**Tabla 8**

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	100
b. No	0	0
Total	4	100

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

El manual de organización contiene las normas para el funcionamiento óptimo de un Centro Educativo, este manual le permite estar preparado para cualquier acción que se presente en su trabajo. Es un documento que está relacionado con el reglamento Interno de la entidad. Al respecto, de los directivos encuestados, el 100% afirman que las tareas de los miembros de la institución se realizan según el manual de normas,

**Tabla 9**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	100
b. No	0	0
Total	4	100

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

Con respecto al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el 100% de encuestados manifiesta que si existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Los directivos se convierten en actores

con libertad para el desarrollo del liderazgo desde sus propias competencias. El responsable de la actividad académica procura recursos metodológicos y técnicos, asesoría a todo el personal, seguimiento a planificaciones.

**Tabla10**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	0	0
b. No	4	100
Total	4	100

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

No existe delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, así lo expresan el100% de personas que participan en la encuesta. La tarea educativa tiene una misión muy grande en esta época en que los cambios son rápidos y la sociedad no sabe conducirse. Los directivos tienen que trabajar en un espacio de incertidumbre y la coordinación de acciones es importante para llevar adelante a la institución.

**Tabla 11**

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica.	4	100	0	0	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes.	4	100	0	0	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes.	4	100	0	0	0	0
d.	Trabajo en equipo.	2	50	2	50	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales.	1	25	3	75	0	0

f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	50	2	50	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0	3	75	1	25

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila.

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve siempre la excelencia académica, según lo manifiesta el 100% de los encuestados; es decir que, el proceso educativo se va ajustando a la demanda de la ciencia y la tecnología de los últimos años.

La posmodernidad demanda de un despliegue de procesos encadenados de mejoramiento de la acción educativa. El 100% de los participantes en la encuesta dice que siempre se promueve el desarrollo profesional de los docentes, de quienes se procura una mentalidad investigadora para estar al día con las nuevas corrientes de pensamiento. De la misma manera el 100% de directivos encuestados dice que siempre se da lugar a la capacitación continua de los docentes. Las necesidades de formación y actualización de los docentes las identifican con anticipación.

El 50% de directivos aduce que siempre se promueve el trabajo en equipo y el 50% restante que estas acciones se realizan a veces. El trabajo en equipo tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, según las necesidades e intereses de alumnos, padres de familia, docentes y comunidad. Sobre la vivencia de valores institucionales, el 75% manifiesta que a veces lo hacen y solo el 25% resalta que siempre hay vivencia de valores. Es necesaria la práctica de valores para que sea el promotor de desarrollo personal y de la comunidad.

La participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución 50% considera que es siempre y el 50% restante piensa que se lo hace a veces. Sería necesario propiciar la participación de padres de



familia y de la comunidad para conformar un país del mañana con conocimientos.

La delegación de autoridad a los grupos de decisión, indican los encuestados en un 75% que se realiza a veces y el 25% restante manifiesta que nunca se producen delegaciones. Es importante generar el trabajo integrado de profesionales conformando un equipo de gestión y cooperación en los niveles de dirección y de colaboración.

**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	2	50	1	25	1	25
b.	Se logran estudiar las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0	4	100	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	4	100	0	0	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	100	0	0	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	75	1	25	0	0

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

Respecto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 50% de los encuestados manifiestan que siempre son innatas, el 25% dice que es innato a veces y el 25% restante contesta que nunca. Es importante resaltar que el líder tiene una visión humanista del mundo, sabe gestionar sus emociones internas y supera situaciones de crisis personales, es decir se va formando en la vida.

El proceso de influencia de líderes y seguidores es importante para alcanzar los objetivos de cambio en una organización; al respecto el 100% de los encuestados dice que a veces se logran cualidades de líder estudiando las

teorías contemporáneas sobre el tema. Expertos en liderazgo manifiestan que el líder tiene sueños de mejorar una realidad en aspectos que se consideran deben ser mejores, el 100% de los directivos del centro educativo Miguel Cordero Dávila dicen que siempre las características de líder se adquieren a partir de la experiencia

Las habilidades de liderazgo siempre se desarrollan con estudios en gerencia lo manifiesta el 100% de encuestados y que de esta manera se logra dinamizar un grupo u organización generando su propio crecimiento en función de un proyecto institucional. La práctica de liderazgo escolar dependen de hacer conexiones entre diferentes áreas de desarrollo y alcanzar el éxito, el 75% de directivos considera que siempre y el 25% a veces respecto de que la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, permiten a una persona desarrollar habilidades de líder.

**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 mejorar.	2	50	2	50	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	2	50	2	50
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	50	2	50	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	75	0	0	1	25

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

Sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el 50% dice que el uso de la información de resultados de

desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar siempre, y, el 50% manifiesta que a veces.

Los desempeños y progresos de las instituciones educativas se logran al contar con el número de alumnos de acuerdo a los recursos con que cuenta la entidad. Los encuestados dicen en un 50% que a veces la disminución del número de estudiantes por aula es la alternativa y el 50% restante manifiesta que nunca; por tanto, se debe enfrentar los retos que se presentan con el cambio de los tiempos y crecer hacia el futuro.

Los directivos piensan en un 50% que siempre la mejora de los mecanismos de control ayuda a mejorar los desempeños institucionales, el 50% restante dice que a veces una mayor autonomía escolar. El 75% de los entrevistados considera que siempre se mejoran los desempeños institucionales con la existencia de ambientes cordiales, de trabajo y el 25% piensa que nunca. El ambiente cordial es importante para una mayor concentración en los resultados educativos.

**Tabla 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a)), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	3	75	0	0	1	25
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	25	2	50	1	25
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	4	100	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipos, docentes, etc.)	3	75	0	0	1	25
e.	Otros ¿Cuáles?.....	0	0	0	0	0	0

	.....						
--	-------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
 Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

La gobernabilidad en la institución se establece en el marco legal existente en el país así como la integración de los organismos de cada institución educativa, el 75% de encuestados señala que siempre está la dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.; por su parte el 25% expone que nunca. En toda institución educativa surgen diversas necesidades de organismos de gestión como son: secretario, subdirector, comisión económica, etc.; el 50% indica a veces, el 25% que nunca y el 25% dice que siempre. Los organismos ayudan a enfrentar los cambios sociales que experimenta la entidad y están relacionados con la diferente manera de vivir los valores humanos, etc.

Los organismos de coordinación como el caso de jefe de estudios, coordinador de los organismos propios de la entidad, etc.; el 100% de encuestados afirma que a veces. En este sentido la gestión tiene que ver con los esfuerzos para llegar a integraciones necesarias, entre los organismos de la institución.

Con respecto a integrar organismos en el ámbito técnico y de política educativa (departamentos, equipos, docentes, etc.), el 75% manifiesta que siempre y el 25% asevera que nunca. Estos organismos, con la tecnología a la mano, ayudan a las prácticas de dirección en las organizaciones educativas.

**Tabla 15**

## ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	100	0	0	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	75	0	0	1	25
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	100	0	0	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	50	2	50	0	0

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

Las actividades del equipo educativo, realizan la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 100% manifiesta que siempre; es decir que están de acuerdo con los procesos de cambios que experimenta el centro escolar. El 75% de consultados dicen que siempre se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo mientras que el 25% dice que nunca. El clima de convivencia es un ingrediente de automotivación que impulsa a la institución a continuar en la trabajo de formación de niños, niñas y adolescentes.

El 100% de encuestados dicen que siempre se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, sabiendo que todos son personas valiosas, y que pueden aportar para el bien común. Con respecto a la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. 50% dice que es siempre y 50% a veces. La renovación educativa plantea nuevos paradigmas, estilos y modelos para el desarrollo de procedimientos.

Para tener éxito en la sociedad del conocimiento, los niños y adolescentes necesitan cambiar a formas de aprendizaje activo, constructivista y solidario; para llegar a la enseñanza, la comprensión y la independencia.

**Tabla 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	75	1	25
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	100	0	0
D	Mantener actualizada la metodología.	4	100	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	75	1	25
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección problemas de aprendizaje.	3	75	1	25
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	100	0	0
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	75	1	25
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	50	2	50
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	100	0	0

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

Los departamentos didácticos realizan diversas acciones ligadas a fomentar el dominio de competencias, metodologías, procedimientos en los alumnos. El 100% de encuestados afirma que organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia. Respecto a formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y

programaciones de la institución, el 75% considera que es verdad y el 25% manifiesta que no existe esta realidad.

Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; el 100% coinciden que si planifican procedimientos de diversificación y adecuación curricular en las aulas.

El 100% de entrevistados afirma mantener actualizada la metodología que lleva a la práctica, procesos actualizados para organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias en los alumnos

Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; el 75% afirma la disponibilidad de herramientas intelectuales para fomentar un aprendizaje continuo a lo largo de la vida; el 25% manifiesta que no. La colaboración con el Departamento de Orientación en la prevención y detección problemas de aprendizaje, el 75% considera que si se efectiviza este apoyo y el 25% manifiesta que no se realiza tal coordinación.

Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. El 100% considera que si existe este trabajo programado. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, el 75% asegura que si mientras que el 25% manifiesta que no se producen tales propuestas de integrar habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.

Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas 50% afirma y el 50% considera que no se realizan las programaciones didácticas desde los mencionados departamentos que son los que permiten aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación en el aprendizaje de los alumnos. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología si 100% contesta en forma afirmativa,

puesto que les da oportunidad a conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

**Tabla 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES**

Orden. ACCIONES

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos, soluciones propias adecuadas a la diversidad, potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	75	1	25

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos, soluciones propias adecuadas a la diversidad, potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, el 75% afirman este tipo de gestión en el interior del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila.

**Tabla 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	0	0	4	100
B	Plan estratégico.	0	0	4	100
C	Plan operativo anual.	3	75	1	25
D	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	2	50	2	50

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

El material de planificación es diverso para los directivos de las instituciones educativas, siendo uno de ellos la reingeniería de procesos, el 100% manifiesta que no se produce la revisión o innovación de planes y procesos para lograr mejoras en los desempeños de los alumnos. Plan estratégico es



un documento que contiene y analiza la información interna y externa de la Institución con la finalidad de evaluar la situación actual de la institución, el 100% de encuestados manifiesta que no se utiliza.

El plan operativo anual es el instrumento con el cual los directivos tienen que asumir roles de liderazgo y de gestores de proyectos en el año que transcurre, el 75% afirma esta situación, mientras que el 25% considera que no se aplica el POA. Los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes. 50% de encuestados confirma la existencia de este material de planificación como un recurso de mejoramiento profesional.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

**Tabla 19**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	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	2	10	15	75	3	15
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	15	75	5	25	0	0
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.	17	85	3	15	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-	6	30	14	70	0	0

	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	2	10	15	75	3	15
6	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	70	6	30	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o directos/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	8	40	12	60
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5	5	25	14	70
10	Desacuerdos continuos en las relaciones con el directos del centro educativo	0	0	9	45	11	55
11	Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas.	2	10	17	85	1	5
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	16	80	4	20	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	55	9	45	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	7	35	13	65	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40	11	55	1	5
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	60	8	40	0	0

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas.

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 75% cree que a veces y el 15% asevera que nunca. Es evidente que un líder ejerce su influencia sobre sus alumnos buscando cambios positivos para alcanzar los objetivos de la institución. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 75% considera que es siempre y el 25% a veces; hay que considerar que el liderazgo tiene una apertura para la comunicación.

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, el 85% cree que esto sucede siempre y el 15% a veces se realiza esta promoción a favor del ambiente en el aula. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representante- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Los encuestados en un 70% aseveran que a veces y el 30% siempre.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 75% manifiesta a veces, siendo necesario el apoyo de todos quienes integran la comunidad educativa porque el líder no se forma solo, requiere el acompañamiento de quienes están cerca; solamente el 15% manifiesta que nunca pone resistencia a los nuevos métodos. El trabajo en equipo, para la toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 70% manifiesta que esto sucede siempre; es decir que el directivo interviene en las nuevas acciones junto con sus compañeros, el 30% a veces.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 100% declara que siempre, generando una práctica diaria de los valores. La contribución de todos en los procesos de formación mejora la calidad del servicio. Se preguntó a los encuestados si existe resistencia en los compañeros o directos/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 60% asevera que nunca y el 40% a veces.

La participación comprometida de los integrantes de la comunidad educativa es necesaria. Se preguntó a los docentes si se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, el 70% dice que nunca; el 25%, a veces. El líder actúa con firmeza poniendo los conocimientos a favor de la educación. Se preguntó si se producen desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo. El 55% dice que nunca, el 45% a veces.

Existen varias gestiones que el líder tiene que realizar fuera de la institución lo que requiere esfuerzo, riesgo, etc.; se preguntó a los docentes si admiren el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas, el 85% manifestó que a veces, el 10% siempre. Las actividades de emprendimiento, manejo de problemas, entre otras, requieren de la intervención de otros miembros del equipo. Al preguntarles si se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo, el 80% manifiesta que siempre, el 20% a veces.

El liderazgo educativo incluye orientaciones en la enseñanza aprendizaje para incrementar la calidad de los servicios ofrecidos. A la pregunta de que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El 55% expresa que siempre y el 45% a veces. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera, el 65% opina que a veces, el 35% siempre. El manejo de los recursos financieros y la administración de la entidad son parte inevitable en la gestión escolar.

Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 55% considera a veces y el 40%, siempre. La integración tiene que ser en todos los ámbitos porque se habla de comunidad educativa. La práctica de valores en esta época es muy importante para las personas en todas las instancias de sus acciones. Se preguntó a los encuestados si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; el 60% enuncia que siempre, el 40% a veces.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla 20**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	14	70	6	30	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	3	15	12	60	5	25
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	14	70	6	30	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	11	55	8	40	1	5
5	En las clases espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	15	75	4	20	1	5
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	12	60	1	5
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	55	8	40	1	5
8	Los métodos de enseñanza en tus clases	6	30	11	55	3	15

	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.	12	60	8	40	0	0
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	90	2	10	0	0
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	17	85	3	15	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	5	25	14	70	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	14	70	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	18	90	1	5	1	5

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

Todo ser humano tiene su criterio sobre determinado aspecto de la realidad y es un derecho de que su opinión sea considerada en el momento oportuno, al ser consultados si el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 70% asevera que siempre 30% a veces. Los alumnos quieren ser escuchados acerca de sus intereses, necesidades, aspiraciones. A ellos se les preguntó si las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes el 60% confirma a veces, el 25% nunca. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 70% afirma que siempre se requieren las tareas para que se produzca aprendizaje, el 30 % manifiesta a veces.

La renovación de ideas en la clase es importante. A los estudiantes se les preguntó si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 55% asegura que siempre, el 40% a veces. En las clases espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo,

el 75% manifiesta que siempre; es decir, no existe la oportunidad para que los alumnos puedan practicar soluciones, el 20% dice a veces. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 60% asegura que a veces, el 35% siempre son motivados en base a valores y su entorno circundante buscando la predisposición del alumno al aprendizaje.

La expectativa a lo nuevo es una actitud del docente hacia el alumno para incrementar la atención. El profesor busca la manera de proponer actividades innovadoras para que los estudiantes la desarrollen, el 55% asegura que siempre, el 40% a veces. En la actualidad el currículo es flexible para dar espacio a las diferentes necesidades de los alumnos. Se preguntó a los alumnos respecto si los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 55% afirma que a veces, el 30% siempre.

Los alumnos tienen dificultades personales y familiares que inciden en el estado de ánimo y en la disposición para el aprendizaje. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 60% confirma que siempre, el 40% a veces. La participación de los alumnos en clase es parte de la formación y la vida en democracia. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 90% testifica que siempre, el 10% a veces. En el aula se requieren consensos para realizar acciones académicas evitando las imposiciones que generan malestar en los alumnos. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase, el 85% asevera que siempre, el 15% a veces.

El trabajo en equipo es necesario para el desarrollo de valores como la solidaridad, respeto, entre otros. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 70% asegura que a veces, el 25% siempre. El líder requiere del compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa para ser considerado como tal. Los

docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 70% dice que a veces, el 25% siempre. La práctica de los valores permite el desarrollo de ciertas actitudes que se convierten en virtudes de la persona. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo, confirman 90% que es siempre y el 5% a veces.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

**Tabla21**

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

Orden	Declaraciones	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El director tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes y PP.FF	3	20	12	80	0	0
2	Los docentes en la institución llevan a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	33	10	66	0	0
3	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			12	80	3	20
4	Me siento comprometido/a con la gestión y liderazgo de las autoridades.	8	53	6	40	1	6
5	En la sala de sesiones de PP.FF los directivos dan oportunidades para que los PP.FF expresen sus opiniones e ideas.	12	80	3	20	0	0
6	Participa en las actividades encomendadas dentro de la institución.	9	60	5	33	1	6
7	Recibe un buen trato por parte de los profesores y directivos del plantel.	6	40	9	60	0	0
8	En el establecimiento educativo se dan charlas con temas relacionados a valores para los PP.FF.	2	13	11	73	2	13
9	Están presentes todos los docentes y directivos en las reuniones generales de la escuela.	3	20	10	66	2	13
10	Frecuenta visitar el establecimiento para informarse sobre la disciplina y aprovechamiento de su hijo.	13	86	2	13	0	0

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila

Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas



El director tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes y PP.FF, el 80% asegura que a veces, el 20% siempre. Una buena gestión educativa se desarrolla luego de conocer las necesidades y criterios de otras personas que son parte de la entidad. Los docentes en la institución llevan a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 66% afirma que a veces, haciendo posible los aprendizajes en los alumnos; el 33% siempre.

A veces los padres de familia admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas en un 80% de los entrevistados, el 20% manifiesta que nunca. Los padres de familia se sienten comprometidos/as con la gestión y liderazgo de las autoridades de la institución, el 53% dice que siempre, el 40% a veces. En la sala de sesiones de PP.FF los directivos dan oportunidades para que los PP.FF expresen sus opiniones e ideas, el 80% expresa que siempre, el 20% a veces, tienen los padres de familia espacio para manifestar sus inquietudes manteniendo buenas relaciones humanas dentro de la institución.

Participa en las actividades encomendadas dentro de la institución. El 60% indica que esto sucede siempre, el 33% asevera que a veces se producen momentos de compartir actividades. Las relaciones humanas positivas es un factor importante entre padres de familia, profesores y alumnos el 60% de representantes afirma que a veces recibe un buen trato por parte de los profesores y directivos del plantel, el 40% siempre. En el establecimiento educativo se dan charlas con temas relacionados a valores para los PP.FF. generando aprendizajes valiosos en toda la comunidad educativa, el 73% afirma que a veces, el 13% siempre.

Todos los docentes y directivos están presentes en las reuniones generales de la escuela, el 66% confirma que a veces, el 20% siempre. De esta manera se demuestra la práctica de algunos valores en el interior del establecimiento. Frecuenta visitar el establecimiento para informarse sobre

la disciplina y aprovechamiento de su hijo como signo de responsabilidad, interés y de corresponsabilidad. El 86% afirma que siempre, el 13% a veces

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Preguntas	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es un medio que nos permite expresarnos y manifestar nuestra forma de pensar; en cambio la información es el acceso que tenemos a los medios televisivos, escritos, internet.	1	Es el trato de personas, es emitir un mensaje. Dar una noticia, hacer conocer algo	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo cuándo y quién debe realizar tareas de liderazgo?		0	Aprobado no, peros si tenemos buena bibliografía al alcance de nuestros compañeros docentes. Si tenemos un reglamento	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Con serenidad y llamar al diálogo, analizar la causa del conflicto, proponer soluciones y establecer compromisos Actuaría con mucho profesionalismo y mesura para llegar a la solución	2	.	0

		definitiva del mismo			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Responsable, honesto, entregado por entero a su labor y actuar con mucha prestancia frente a situaciones difíciles. Comunicativo, tener una mentalidad abierta, responsable, ser positivo al cambio, tolerante, intermediario	2		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo que predomina es el participativo.	1	Ser flexible	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	La honestidad, puntualidad, responsabilidad, amor a la institución y no ser ingratos. Respeto, honestidad, solidaridad, puntualidad, responsabilidad, cooperación	2		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Puntualidad, honestidad, responsabilidad y sobre todo mucho amor por lo que se hace. Respeto, honestidad, solidaridad, responsable	2		0
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	Por lo general no existe, tratamos de hacer siempre lo mejor	1	(No contesta)	0

Fuente: Centro Educativo de Educación Básica Miguel Cordero Dávila  
Elaboración: Elvia Yolanda Rodríguez Rojas

De las entrevistas realizadas con los directivos de la institución, se desprende algunos aspectos importantes que merece atención: al preguntarles ¿Qué es la comunicación para Ud.? Y, ¿En qué se diferencia de la información?, solamente el 50% de ellos tiene una respuesta positiva y segura en su contenido. Al preguntarles: ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo cuándo y quién debe realizar tareas de liderazgo?, las respuestas son todas muy débiles.

Respecto de la actuación frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, los entrevistados están seguros en buscar estrategias para superar el problema de la mejor manera. Cuando se les preguntó: ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? Las respuestas se complementan con cualidades como: responsable, honesto, entregado por entero a su labor y actuar con mucha prestancia frente a situaciones difíciles, además; comunicativo, tener una mentalidad abierta, ser positivo al cambio, tolerante, intermediario. De igual manera responden a la pregunta: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? las respuestas también son complementarias entre ser participativo y flexible

Para los entrevistados, los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo son: honestidad, puntualidad, responsabilidad, amor a la institución y no ser ingratos, respeto, solidaridad, puntualidad, cooperación. A la pregunta sobre los valores que predominan en los profesores y alumnos respondieron que son: puntualidad, honestidad, responsabilidad y sobre todo mucho amor por lo que se hace; además: respeto, solidaridad, responsabilidad. En el caso de existir anti valores, el entrevistados que da respuesta a esta pregunta manifiestan que por lo general no existen, ya que tratan de hacer siempre lo mejor para la institución

#### 4.2.6. Matriz de problemáticas

- Matriz de problemáticas

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1</b> No se han estructurado documentos de gestión y liderazgo educativo y los que existen requieren de revisión en su estructura	Falta de conocimiento de los directivos de turno de la institución.	No existen documentos estructurados para apoyo a la gestión de los directivos.
	Los directivos del centro educativo no tienen horas para dedicarse a la gestión educativa y que tienen a su cargo un grado con el que trabajan todo el año y en toda la jornada laboral.	La gestión y liderazgo educativo se ejerce en forma limitada a las posibilidades de los directivos. Las funciones no están especificadas en forma clara
	La dirección Provincial de Educación (Ministerio del ramo) no extiende su asesoría en ámbito de gestión y liderazgo a las instituciones educativas	Las instituciones educativas se dinamizan de acuerdo a las posibilidades de sus directivos, profesores y comunidad
<b>Problema 2</b> Los directivos y docente no se acogen al plan estratégico, ni se realiza la reingeniería de procesos	El plan estratégico de la institución no está bien estructurado.	No existe la base para que los directivos ejerzan la gestión y liderazgo educativo.
	El plan curricular no está integrado por todas las asignaturas.	Los docentes carecen de bases curriculares para el ejercicio de su gestión en el aula.
	Falta capacitación a directivos y docentes en aspectos de planificación curricular.	Instrumentos de gestión educativa con procesos desactualizados.
<b>Problema 3</b> Los departamentos didácticos no siempre elaboran la programación didáctica	Ausencia de delegación de responsabilidades a los grupos de decisión	Los grupos de decisión sin responsabilidades ante el desarrollo académico
	No existe cobertura de la gestión en todas las áreas	Las áreas trabajan según criterios propios más no institucionales

de las asignaturas.	El manual de organización no existe	Las asignaturas sin programaciones didácticas desde los departamentos correspondientes
<b>Problema 4</b>  No existen proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	No se prepara el material de capacitación educativa.	Directivos y profesores sin capacitación.
	Ausencia de facilitadores con temas de gestión y liderazgo en la zona	Directivos con pocas oportunidades de capacitación en gestión y liderazgo.
	Ausencia de iniciativas	Directivos y docentes desactualizados en conocimientos
<b>Problema 5</b>  Falta promoción de la investigación a nivel educativo y	Falta de presupuesto para de docentes para desarrollar actividades de investigación.	Problemas de aprendizaje y de aula sin solución.
	El excesivo número de horas en el trabajo de aula	Docentes sin tiempo para investigar.
	Falta de estímulos a la investigación	Docentes aplicando teorías de enseñanza aprendizaje tradicionales y del exterior sin considerar la realidad local.
<b>Problema 6</b>  No es muy frecuente el liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	Desconocimiento en materia administrativa y financiera	Directivos no se deciden por la gestión y liderazgo
	Los directivos sin tiempo en horas laborables para el ejercicio de administración	Cada quien hace lo que en buena fe puede hacer
	Falta de capacitación en asuntos de administración y aspectos financieros	Paralización de la institución educativa en materia de gestión y liderazgo

## 5. DISCUSIÓN

La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo tiende a obtener el aporte de todos y cada uno de los miembros de la institución educativa para potenciar la calidad de los servicios educativos que se ofrecen; en el centro educativo en estudio, el Director organiza equipos de trabajo en la reunión general cada trimestre en un 50% y por grupos de trabajo el 50% restante; los coordinadores de área no son tomados en cuenta para integrar los mencionados equipos.

El tamaño de la entidad es otra de las variables para medir a una organización al considerar que los centros más grandes tienden a disponer de recursos tecnológicos más actualizados, a traer profesores mejor preparados en diversas áreas que favorecen al rendimiento escolar, en el Centro Educativo Miguel Cordero Dávila los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución son el número de miembros y los resultados obtenidos en un 50% cada caso.

Toda institución para su funcionamiento ordenado y organizado tiene que disponer de manuales de organización y otros instrumentos de gestión y liderazgo. Los reglamentos elaborados de manera clara y en consenso entre todas las personas que forman parte de la entidad, les permiten avanzar hacia el logro de objetivos propuestos, para el enriquecimiento de la organización y de los organismos internos. Los directivos manifiestan que sus tareas están apegadas a lo dispuesto en el manual de normas en un 100%, sin embargo no tienen estructurado el manual de organización en el que se establece las funciones que le corresponde a cada funcionario.

El manual de organización o de normas es un documento operacional en el que se establecen detalles de la organización, las funciones de cada miembro, las formas de coordinación, las atribuciones del Consejo Técnico, de las Comisiones Permanentes, entre otras. El centro educativo Miguel

Cordero Dávila al no tener estructurado el manual de normas, las tareas de los miembros de la institución no existen, sin embargo el 100% afirman realizar las gestiones ajustadas a dicho manual.

Las decisiones en consenso permite establecer claridad en las metas; la institución educativa tiene facilidad de orientarse hacia los fines propuestos. El 100% de Directivos considera que todo el personal del centro educativo con sus directivos enfrentan los retos del futuro y sus problemas que plantean la sociedad clarificando sus objetivos en consenso, identificando metas en común acuerdo, dando espacio a la coherencia, al espíritu de emprendimiento y creatividad en un clima de respeto y consenso al tomar decisiones dentro de la institución.

El mundo actual propone a las instituciones educativas situaciones complejas y diferentes en cada momento que requieren de nuevas formas de actuar de los directivos y docentes. Los gestores y líderes educativos tienen la oportunidad de originar diversas estrategias de gestión educativa para superar los conflictos, entre ellas, la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos. En el centro educativo Miguel Cordero Dávila en un 100% los directivos manifiestan que no se producen delegaciones para la toma de decisiones, no existe la posibilidad de promover soluciones específicas que se originen en otras personas que no son directivos del plantel.

La administración y liderazgo del centro educativo tiene que crear líneas de acción para que cada miembro, organismos o grupos para la formación profesional. En el centro educativo siempre se promueve la excelencia académica teniendo como base el desarrollo profesional de los docentes mediante la capacitación continua en un 100%. El 75% considera que a veces se produce la vivencia en valores y la delegación de responsabilidades a los grupos de decisión. Superar estas deficiencias permitirá una gestión provechosa para el logro de los objetivos y metas



educacionales. El trabajo en equipo se promueve siempre en el 50% para la totalidad de directivos.

Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución el 50% considera que son innatas y los expertos en liderazgo manifiestan que son habilidades adquiridas en base a inconformidades con la realidad y por gestionar sus emociones internas, superan las situaciones críticas que experimentan mientras viven. El 100% coincide que siempre las cualidades de líder se adquieren con la experiencia y con estudios en gerencia; el 75% piensa que es la capacitación continua combinando la práctica, la teoría y reflexión para lograr el dinamismo al grupo u organización generando su propio crecimiento en función de un proyecto institucional.

La promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar tienen criterios divididos. El 75% afirma que siempre existen ambientes cordiales de trabajo. El 50% cree que siempre, la información de resultados de desempeño de estudiantes y la mejora de los mecanismos de control, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, considera y, el resto manifiesta que a veces. Los desempeños y progresos de las instituciones educativas se logran al contar con el número de estudiantes de acuerdo a los recursos con que cuenta la entidad en cada aula, para enfrentar los retos que se presentan con el cambio de los tiempos y crecer hacia el futuro. Es necesario resaltar que el ambiente cordial es importante para una mayor concentración en los resultados educativos.

Los organismos que integran la institución permiten la gobernabilidad, establecida en el marco legal vigente en el país, así como la integración de los organismos de cada institución. El 75% de los encuestados señalan que siempre está la dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico, y en lo técnico, departamentos, equipos de docentes. En toda institución educativa surgen diversas necesidades de organismos de gestión como son: secretario, subdirector, comisión económica, etc.; el 50% indica a veces, el

25% que nunca y el 25% dice que siempre. Los organismos ayudan a enfrentar los cambios sociales que experimenta la entidad y están relacionados con la diferente manera de vivir los valores humanos.

Las actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico y Junta de Profesores, los encuestados coinciden en el 100% que siempre se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes y el tratamiento en forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. El 75% cree que existe el establecimiento de acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en el grupo, sabiendo que todos son personas valiosas, que pueden aportar para el bien común.

La coordinación de actividades de enseñanza aprendizaje que se proponen a los estudiantes se promueven siempre en un 50%, la otra mitad de entrevistados consideran que esto sucede a veces. La gestión educativa plantea nuevos paradigmas, estilos y modelos para el desarrollo de procedimientos. Para tener éxito en la sociedad del conocimiento, los niños y niñas necesitan cambiar a formas de aprendizaje activo, constructivista y solidario para llegar a la comprensión y la independencia en los procesos de cambios que experimenta el centro escolar.

Los resultados obtenidos respecto las actividades que realizan los departamentos didácticos coinciden con las versiones de los autores consultados en los aspectos de: fomentar el dominio de competencias, metodologías, procedimientos en los estudiantes. El 100% acredita que siempre

Se mantiene actualizada la metodología, se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; lo que permite una

adecuación curricular en las aulas siendo una oportunidad para aplicar técnicas y procedimientos que fomentan la motivación y en el trabajo docente.

Por su parte el 75%, manifiesta que siempre los departamentos se encargan de la formulación de propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; la promoción de la investigación educativa y propuesta de actividades de perfeccionamiento para sus miembros; la colaboración con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y la formulan propuestas por parte de departamentos didácticos al equipo directivo no tienen consenso entre los directivos; de esta manera no es del criterio general la promoción de un aprendizaje continuo para la vida con propuestas que integren: habilidades, conceptos y actitudes.

El criterio de que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas es muy parcial, ya que la mitad (50%) de directivos considera que no se realizan las programaciones didácticas desde los mencionados departamentos.

En el del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila, el 75% de directivos coinciden en que siempre se fomenta la producción de diagnósticos, soluciones propias adecuadas a la diversidad, potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, siendo necesario una mayor vinculación de la institución con la comunidad.

Sobre el material de planificación educativa el 100% manifiesta que la reingeniería de procesos no se realiza en la entidad, por tanto, la revisión o innovación de planes y procesos para lograr mejoras en los desempeños de los alumnos no existe, al igual que el Plan Estratégico Institucional no es parte del material de gestión para ninguno de los directivos y el Plan

Operativo Anual es utilizado por el 75% de quienes administran el Centro Educativo Miguel Cordero Dávila.

Los documentos que son el soporte de la gestión y liderazgo institucional no están estructurados o si existen no se toman en cuenta para las acciones del cuerpo directivo. Respecto a los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes; en las encuestas solo el 50% de encuestados está de acuerdo sobre la existencia de estos recursos de planificación para el mejoramiento profesional de los docentes.

Los docentes también intervienen en el proceso de investigación, quienes dan a conocer sus criterios respecto a la gestión y liderazgo de los directivos del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila. Ellos manifiestan que el rol del docente líder, en un 75%, a veces se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, Es evidente que un líder ejerce su influencia sobre sus compañeros de trabajo, los estudiantes y padres de familia buscando cambios positivos en la institución para alcanzar los objetivos planteados de acuerdo a su misión establecida. Todos los docentes no tienen este criterio.

El liderazgo en la unidad educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, aspecto que coincide con los análisis de autores que han hecho estudios similares y el 75% consideran que siempre el liderazgo tiene una apertura para la comunicación entre miembros del equipo como medio para buscar la innovación y mejoramiento institucional.

El 85% piensa que la gerencia educativa siempre promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, lo que se ajusta a las propuestas de especialistas que se han

referido al clima existente en el aula para favorecer los procesos de aprendizaje, haciendo énfasis en el buen trato al alumno.

Respecto a directivos y docentes, el 70% manifiestan que a veces promueven la investigación a nivel educativo porque 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. El papel de los directivos en especial, aunque no es exclusivo de ellos, es de motivar a la investigación de los sucesos que se producen en el aula o en el centro educativo permitiendo que el mismo se convierta en laboratorio de los docentes.

El 75% de docentes coinciden que a veces en el centro educativo se produce resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, siendo necesario el apoyo de todos quienes integran la comunidad educativa para una gestión óptima, porque el líder no se forma solo, sino con el acompañamiento de todos los agentes que son parte de la entidad. Un reducido porcentaje manifiesta que nunca pone resistencia a los nuevos métodos.

El personal docente, en un 70% siempre trabaja en equipo al tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. El 100% consideran que los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, el trabajo en equipo y la práctica en valores de docentes con los estudiantes sirven de ejemplo para la práctica de valores como compartir, la solidaridad, la confianza, etc.

De una manera relativa, a veces existe resistencia en los compañeros o director/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza. El 60% de docentes nunca ha experimentado resistencia a los cambios. Todos los docentes si se sienten integrados en la escuela y entre los compañeros,

lo que demuestra compromiso con la institución y libertad para actuar en el aula con la aprobación de los directivos; el 70% nunca se ha sentido poco integrado en la escuela y entre compañeros.

Las actuaciones firmes del líder ponen los conocimientos a favor de la educación. Ante la consulta sobre desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo, el 55% nunca los ha tenido. Respecto a las gestiones que el líder tiene que realizar fuera de la institución lo que requiere esfuerzo, riesgo, etc.; el 85% siente admiración a veces

El 80% de docentes siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo. Con respecto a la gestión y liderazgo en el área académica el 55% considera siempre y otros aseveran que a veces existen acciones encaminadas al aspecto académico por parte de los directivos. Las funciones de este tipo encaminan orientaciones en la enseñanza aprendizaje para incrementar la calidad de los servicios ofrecidos. Respecto a la gestión en el área administrativa el 65% manifiesta que a veces existen acciones encaminadas al manejo de los recursos financieros, lo que de alguna manera influye en los recursos físicos, de personal, etc.; aspecto que repercute en la eficiencia administrativa.

Las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 55% de docentes consideran que esto sucede a veces. La integración es necesaria y tiene que hacerse efectiva en todos los ámbitos institucionales porque está referida a la comunidad educativa.

La práctica de valores en las disposiciones emanadas por los directivos y profesores, el 60% considera que siempre están presentes. En esta época posmoderna es muy importante para las personas en todas las instancias de sus acciones la vivencia de valores. Los estudiantes tienen sus criterios respecto de las acciones de gestión y liderazgo desplegado por los directivos

y docentes del centro educativo. El 70% de estudiantes considera que siempre el Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 60% de educandos aseguran que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Es importante conocer las inquietudes y criterios de los alumnos, es necesario escuchar más al alumno.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que siempre se observa cotidianamente en el ambiente escolar afirman el 70% de estudiantes; el 55% tiene el criterio de siempre, respecto de que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases por lo que es necesario la renovación de ideas en el aula; el 75% dice siempre se pide que los estudiantes se expresan del mismo modo en las clases, que hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo; por lo que, se suprime la oportunidad para que los aprendientes puedan practicar soluciones, según sus posibilidades.

El 60% manifiestan que a veces los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 55% de estudiantes considera que siempre el profesor busca la manera de proponer actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, sin embargo, un similar porcentaje (55%) piensa que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; en el presente, el currículo es flexible para dar espacio a las diferentes aspiraciones de los estudiantes.

Los educandos requieren que los docentes se interesan por los problemas, dificultades personales y familiares que atraviesan la mayoría de ellos, el 60% aseguran que no reciben el apoyo de sus profesores situación que incide en el estado de ánimo y en la disposición para el aprendizaje. El 90%, piensan también que en las clases siempre se dan oportunidades para que

los estudiantes expresen su opinión como parte de la formación y la vida en democracia.

En el aula se requieren consensos para realizar acciones académicas evitando las imposiciones que generan malestar en los estudiantes. El profesor siempre es quien decide que se hace en la clase manifiesta el 85%. En el trabajo en equipo el 70% dice que a veces tienen instrucciones claras de parte del docente. De igual forma, desde la perspectiva del estudiante el 70% dice que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Respecto a la práctica de valores el 90% piensa que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo en el Centro Educativo.

Los padres de familia, piensan a veces el 80% que el director tiene en cuenta sus opiniones y de los estudiantes; el 66% que los docentes en la institución llevan a cabo nuevos métodos de enseñanza; el 80% admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; el 60% reciben un buen trato por parte de los profesores y directivos del plantel; el 73% considera que en el establecimiento educativo se dan charlas con temas relacionados a valores para los Padres de Familia; y, el 66% afirman que están presentes todos los docentes y directivos en las reuniones generales de la escuela

Por otra parte siempre se sienten comprometidos/as con la gestión y liderazgo de las autoridades afirman el 53%; el 80% consideran que en la sala de sesiones de PP.FF los directivos dan oportunidades para que ellos expresen sus opiniones e ideas, el 60% participan en las actividades encomendadas dentro de la institución y el 86% frecuentan visitar el establecimiento para informarse sobre la disciplina y aprovechamiento de su hijo; permitiendo que una buena gestión educativa se desarrolle según las necesidades y criterios de quienes son parte de la entidad.



Los directivos de la institución fueron parte de una entrevista para conocer los criterios que tienen sobre la gestión, liderazgo y práctica de valores que realizan en la institución. Estos aspectos se analizan en las siguientes líneas.

Al preguntarles: ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo cuándo y quién debe realizar tareas de liderazgo?, las respuestas son todas débiles. La comunicación ha de considerarse como acto mediador y enriquecedor entre docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad. Respecto de la actuación frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, los entrevistados están seguros en buscar estrategias para superar el problema de la mejor manera. Entra en juego la capacidad de gestión del directivo para llegar a acuerdos con las partes en conflicto, actuando firmemente y al problema convertirlo en medio de un mejoramiento institucional, propio de una sociedad dinámica.

Cuando se les preguntó: ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? Las respuestas se complementan con cualidades como: responsable, honesto, entregado por entero a su labor y actuar con mucha prestancia frente a situaciones difíciles, además; comunicativo, tener una mentalidad abierta, ser positivo al cambio, tolerante, intermediario. Según los autores estudiados el liderazgo alienta constantemente la participación de todos los compañeros de trabajo, los acompaña de cerca y en la toma de decisiones considera la opinión de los colaboradores.

De igual manera responden a la pregunta: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantes? las respuestas también son complementarias entre ser participativo y flexible. Es decir, manifiesta poseer un control interno de sus emociones y pone en juego toda su capacidad ante las situaciones complejas.

Para los entrevistados, los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo son: honestidad, puntualidad, responsabilidad, amor a la institución y no ser ingratos, respeto, solidaridad, puntualidad, cooperación. La axiología al estudiar la naturaleza de los valores y juicios valorativos da la oportunidad a las instituciones de aplicar una amplia gama de valores en el plano ético y estético a nivel de entidad educativa.

A la pregunta sobre los valores que predominan en los profesores y estudiantes respondieron que son: puntualidad, honestidad, responsabilidad y sobre todo mucho amor por lo que se hace; además: respeto, solidaridad, responsabilidad. El docente predica con el ejemplo. Por tanto, tiene que ser una persona que en cada momento de su obrar tiene que manifestarse los valores humanos, tanto en el aula como en cualquier lugar dentro y fuera de la comunidad.

En el caso de existir anti valores, los entrevistados que dan respuesta a esta pregunta manifiestan que por lo general no existen, ya que tratan de hacer siempre lo mejor para la institución. Los antivalores también son parte de la axiología ya que permiten analizar principios para considerar que algo es o no valioso, de acuerdo a los fundamentos de tal o cual juicio.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

- Los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila no se ejercen con eficacia ante la falta de instrumentos de gestión y la necesidad de revisión y mejoramiento de los que existen.
- Es parcial la elaboración de los documentos curriculares por parte de los departamentos didácticos, aspecto que no permite a todas las áreas contar con sus planificaciones actualizadas, los docentes trabajan con sus criterios personales sin el respaldo de los departamentos en el campo didáctico para las asignaturas correspondientes.
- El plan estratégico institucional no es considerado en el desarrollo de las actividades de gestión liderazgo y la práctica de valores, como el plan maestro de la institución educativa. Todos coinciden que la reingeniería de procesos no se realiza en el centro educativo manteniéndose vigente metodologías tradicionales de enseñanza aprendizaje en las aulas.
- No se elaboran ni gestionan proyectos de capacitación en los diversos campos de acción de los profesionales de la educación, con el propósito de mejorar los procesos de gestión y liderazgo en el centro educativo. La formación profesional es un recurso que potencia hacia el logro de los objetivos institucionales
- No se promueve la investigación a nivel educativo en una institución que tiene grandes problemas sociales como son: la migración,

dificultades de aprendizaje en los estudiantes, problemas económicos de las familias, etc.

- El 100% de estudiantes afirman que en el establecimiento educativo se trabaja en un ambiente cordial, una metodología actualizada y se realiza evaluaciones y seguimiento a los aprendizajes, solucionando los conflictos de grupo.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Estructurar los documentos de gestión y liderazgo educativo como son el manual de organización, el plan estratégico, el código de ética, el organigrama; y mejorar los instrumentos: plan curricular institucional, el plan operativo anual, el plan educativo institucional. La elaboración adecuada de estos documentos con el aval de los organismos competentes permite identificar las funciones de cada directivo, organismo, departamento, etc. para mejorar la calidad en los servicios que ofrece la entidad. Ejercer los roles de gestores y líderes
- Los departamentos didácticos tienen a su responsabilidad la elaboración de los documentos curriculares para el logro de los objetivos que persigue la institución, con planificaciones fundamentadas en las últimas recomendaciones pedagógicas procurando en el aula se desarrollen acciones de acuerdo los intereses y necesidades de los estudiantes, de una manera armónica, solidaria y en libertad de cada uno de los actores.
- El plan estratégico tiene que ser considerado delineador en el desarrollo de las actividades de gestión, liderazgo y la práctica de valores de la entidad educativa, favoreciendo la reingeniería de procesos que se aplican en el aula y el centro educativo, llevando al aula las nuevas estrategias de gestión para el desarrollo de actividades de acompañamiento al estudiante.

- Los proyectos de capacitación, en los diversos campos de acción de los profesionales de la educación, deben ser elaborados con el propósito de mejorar los procesos de gestión y liderazgo en el centro educativo. La formación profesional de los docentes es aspiración personal y profesional, y que facilita a la institución alcanzar los objetivos planteados de acuerdo a la misión institucional.
  
- En el centro educativo se tiene que promocionar la investigación a nivel educativo, la institución tiene grandes problemas sociales en su interior y en el contexto comunitario, que se convierte en un gran laboratorio de investigación para los docentes y directivos.
  
- Existen aspectos positivos de la gestión y liderazgo en el aula; sin embargo, se deben buscar estrategias para trabajar en otros aspectos de formación de los estudiantes que han sido atendidos en menor grado.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Capacitación a directivos y docentes del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila en gestión y liderazgo educativo**

#### **7.2. Justificación**

La administración educativa es un proceso necesario para promover el crecimiento institucional. En los últimos años se requiere la calidad del servicio de formación a la niñez y adolescencia en una institución educativa al más alto nivel y para ello se necesita la gestión y liderazgo de sus autoridades, mediante la coordinación con todos los agentes y la optimización de los recursos con el fin de lograr eficiencia, eficacia y calidad de los servicios.

El Centro Educativo Miguel Cordero Dávila tiene que estructurar algunos documentos de gestión y liderazgo educativo al igual que otros instrumentos requieren de una revisión adecuación a la realidad de la entidad, para la promoción del mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que presta la institución. De igual forma, algunos instrumentos de gestión están elaborados en forma parcial en algunos departamentos claves para el desarrollo académico en el aula.

La ejecución de este proceso de capacitación es importante para los directivos que les permitirá realizar sus gestiones y ejercer el liderazgo institucional de una manera más efectiva; a los docentes para mejorar su accionar pedagógico, didáctico y de relación con los alumnos; para los alumnos quienes serán los beneficiarios directos de la mejora de las condiciones en el establecimientos en cuanto a calidad y calidez de los servicios educativos; y, para los padres de familia que se sentirán parte de la entidad al compartir de una manera directa, con mayor compromiso y un ambiente más participativo de las acciones de formación de sus hijos.

Al terminar el estudio sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de este Centro Educativo, se vieron algunas alternativas de solución, éstas fueron: seminario taller, ciclo de conferencias, enviar a los directivos a capacitarse en algún lugar y un curso completo de gestión y liderazgo educativo a todo el personal docente y directivo. La decisión fue la cuarta opción para asegurar una capacitación apropiada a todo el personal docente y directivo de la institución. El propósito es que todos tengan los conocimientos básicos y prácticos para estructurar los documentos que son primordiales para el desarrollo de actividades de dirección, gestión, control y seguimiento institucional.

El seminario taller sobre capacitación de directivos y docentes del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila en gestión y liderazgo educativo, es un trabajo que se desea compartir con directivos y docentes, varias nociones de gestión y liderazgo educativo, para un adecuado manejo administrativo de la entidad con el apoyo del personal de la Dirección de Educación de Morona Santiago.

El objetivo de fomentar los conocimientos de directivos y docentes en gestión y liderazgo educativos para una adecuada dirección del centro educativo, para ello se propone una serie de actividades en las que se integran: dinámicas de integración, charlas para conocer y reflexionar acerca de la gestión al conducir un centro educativo, aspectos de planeación, administrativos, financieros, pedagógicos, didácticos, de elaboración de instrumentos para el ejercicio de la gerencia educativa, liderazgo y sus clases, entre otros temas y subtemas.

Con la modalidad de curso completo se pretende una formación teórica y práctica para generar competencias y desempeños apropiados para que la entidad pueda tener todos sus instrumentos legales en orden y que sirvan de guía a cualquier funcionario que sea parte de la dirección del centro educativo Miguel Cordero Dávila del cantón Logroño. Finalmente las

sesiones tendrán un espacio para las conclusiones y los compromisos tanto a nivel personal como institucional. Las clases de esta capacitación se realizarán luego de la jornada con los alumnos, en el tiempo que se establece en el cronograma de actividades.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

- ❖ Fomentar en directivos y docentes del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila conocimientos en gestión de liderazgo y valores.

#### **Objetivos específicos:**

- Capacitar personal directivo y docente en la elaboración de instrumentos de gestión del liderazgo y valores en forma teórica y práctica.
- Estructurar en forma adecuada los documentos básicos para una gestión educativa, liderazgo y valores en la institución.
- Mejorar los instrumentos de gestión y liderazgo institucional existentes.
- Dinamizar el ejercicio de la gestión educativa, administrativa y financiera del Centro Educativo, con instrumentos apropiados para la gestión del liderazgo y valores.



## 7.4. Actividades

No.	Actividades
	De preparación Selección de material bibliográfico Planificación del curso Contactos para conseguir facilitadores Preparación de diapositivas Copias de los materiales para distribución Trámites de aprobación ante las autoridades Ubicación del aula asignada y adecuación
1	Seminario Taller: Planificación curricular Conferencia con el tema: planificación curricular (duración 30 minutos) Concepto Importancia Planificación macro, meso y micro Tipos de planificación Trabajo de grupo (duración: 1 hora) Elección de moderador y secretario Plenaria (puesta en común) Elaboración de la planificación para el año lectivo (duración: 10 horas ) Se realizará la primera semana de septiembre del 2012 Evaluación en la presentación de las planificaciones.
2	Seminario Taller: Gestión y Liderazgo Educativos. Conferencia con el tema: Generalidades de la Gestión y Liderazgo Educativos. (duración: 1 hora) Trabajo de grupo (duración: 1 hora) moderador y secretario Plenaria (puesta en común) (Duración: 1 hora) Evaluación y seguimiento de la jornada (duración: 30 minutos) Se realizará la tercera semana de septiembre del 2012
3	Seminario Taller. El Manual de organización Conferencia con el tema: Manual de Organización. (duración: 1 hora) Concepto <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación de funciones</li> <li>Del Director (a)</li> <li>Del Subdirector (a)</li> <li>Del Secretario (a)</li> </ul>

	<p>De los Miembros del Consejo Técnico</p> <p>De los Auxiliares de servicio</p> <p>Trabajo de grupo (duración: 2 horas)</p> <p>Elección de moderador y secretario</p> <p>Elaboración del borrador de un Manual de Organización</p> <p>Plenaria (puesta en común).</p> <p>Elaboración del Manual de Organización para su trámite ante la Dirección de Educación (duración: 10horas)</p> <p>Evaluación y seguimiento de la jornada.</p> <p>Se realizará la primera semana de octubre del 2012</p>
4	<p>Seminario Taller El Código de Ética.</p> <p>Conferencia con el tema: El Código de Ética (duración: 1 hora)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto</li> <li>Estructura</li> <li>Principios</li> <li>Responsabilidades</li> <li>Del Director</li> <li>Del subdirector</li> <li>De los Profesores</li> <li>De los alumnos</li> <li>De los padres de familia</li> <li>Lo que está permitido</li> <li>Lo que está prohibido</li> </ul> <p>Trabajo de grupo (duración: 1 hora)</p> <p>Elección de moderador y secretario</p> <p>Estructuración de un borrador de Código de Ética</p> <p>Plenaria (puesta en común)</p> <p>Evaluación y seguimiento de la jornada</p> <p>Elaboración definitiva del Código de ética (duración: 15 horas)</p> <p>Se realizará la primera y segunda semanas de noviembre del 2012</p>
5	<p>Seminario Taller: El Plan Operativo Anual</p> <p>Conferencia con el tema: El POA (duración: 1 hora)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición</li> <li>Estrategias</li> <li>Proyectos de implementación</li> <li>La gestión pedagógica y didáctica</li> <li>Gestión administrativa</li> <li>Los recursos</li> </ul>

	<p>Los valores</p> <p>Trabajo de grupo (duración: 1.30 horas)</p> <p>Elección de moderador y secretario</p> <p>Elaboración de un borrador de POA</p> <p>Plenaria (exposición de los trabajos)</p> <p>Elaboración definitiva del POA (duración: 10 horas)</p> <p>Trámite ante la Dirección de Educación</p> <p>Se realizará la primera semana de diciembre del 2012</p>
6	<p>Seminario Taller: El Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Conferencia con el tema: El PEI (duración: 1 hora)</p> <p style="padding-left: 40px;">Datos informativos</p> <p style="padding-left: 40px;">Diagnóstico situacional</p> <p style="padding-left: 40px;">Potenciales espacios de gestión</p> <p style="padding-left: 40px;">Fundamentos</p> <p style="padding-left: 40px;">Perfiles</p> <p style="padding-left: 40px;">El plan y programa de estudios</p> <p style="padding-left: 40px;">Evaluación</p> <p>Trabajo de grupo (duración: 1 hora)</p> <p>Elección de moderador y secretario</p> <p>Elaboración de borrador de un PEI</p> <p>Plenaria (puesta en común)</p> <p>Elaboración definitiva del PEI y su trámite a la Dirección de Educación (duración. 30 horas)</p> <p>Evaluación y seguimiento</p> <p>Se realizará las 3 primeras semanas de enero del 2013</p>
7	<p>Seminario Taller. El Reglamento Interno</p> <p>Conferencia con el tema: El Reglamento Interno (duración: 1 hora)</p> <p style="padding-left: 40px;">Concepto</p> <p style="padding-left: 40px;">Aspectos</p> <p style="padding-left: 40px;">Atribuciones</p> <p style="padding-left: 40px;">Responsabilidades</p> <p style="padding-left: 40px;">Lo permitido</p> <p style="padding-left: 40px;">Lo prohibido</p> <p>Trabajo de grupo (duración: 1 hora)</p> <p>Elección de moderador y secretario</p> <p>Elaboración del borrador del Reglamento Interno</p> <p>Plenaria (exposición de los trabajos de grupo)</p> <p>Elaboración definitiva del Reglamento Interno (duración. 15 horas)</p>

	<p>Evaluación y seguimiento</p> <p>Se realizará las 3 primeras semanas de febrero del 2013</p>
8	<p>Seminario Taller: El Proyecto de Aula</p> <p>Conferencia con el tema: El Proyecto de Aula (duración: 1 hora)</p> <p>    Conceptos.</p> <p>    Tipos de proyectos de aula</p> <p>    Tendencias actuales en la educación</p> <p>    Importancia</p> <p>Trabajo de grupo (duración: 1 hora)</p> <p>Elección de moderador y secretario</p> <p>Elaboración de un proyecto de aula por área o asignatura</p> <p>Plenaria (exposición de trabajos de grupo) (duración: 1 hora)</p> <p>Evaluación y seguimiento de la jornada</p> <p>Se realizará la primera semana de marzo del 2013</p>
9	<p>Seminario Taller: Trabajo en Equipo</p> <p>Conferencia con el tema: Trabajo en Equipo (duración: 1 hora)</p> <p>    Los equipos de trabajo de</p> <p>    Alto desempeño</p> <p>    Cualidades</p> <p>    Autoridad</p> <p>    Tipos de autoridad</p> <p>    Mando</p> <p>    Delegación</p> <p>    Requisitos de la delegación</p> <p>    Técnicas de dirección</p> <p>    Heurísticas</p> <p>    Cuantitativas</p> <p>Trabajo de grupo (duración: 1 hora)</p> <p>Elección de moderador y secretario</p> <p>Plenaria (puesta en común) (duración: 1 hora)</p> <p>Evaluación y seguimiento de la jornada</p> <p>Se realizará las 3 primeras semanas de febrero del 2013</p> <p>Se realizará la tercera semana de marzo del 2013</p>
10	<p>Conferencia con el tema: Liderazgo educativo</p> <p>    Concepto</p> <p>    Perfil del líder educativo</p> <p>    Características de personalidad</p> <p>    Estilos de liderazgo</p>

	<p>Liderazgo situacional</p> <p>Trabajo de grupo moderador y secretario</p> <p>Plenaria (puesta en común)</p> <p>Evaluación y seguimiento de la jornada</p> <p>Se realizará la primera semana de abril del 2013</p>
11	<p>Seminario Taller: Los valores</p> <p>Conferencia con el tema: Liderazgo educativo(duración: 1 hora)</p> <p>    Concepto</p> <p>    Perfil del líder educativo</p> <p>    Características de personalidad</p> <p>    Estilos de liderazgo</p> <p>    Liderazgo situacional</p> <p>Trabajo de grupo (duración: 1 hora)</p> <p>moderador y secretario</p> <p>Plenaria (puesta en común) (duración: 1 hora)</p> <p>Evaluación y seguimiento de la jornada.</p> <p>Se realizará la tercera semana de abril del 2013</p>

Luego de concluidas los seminarios talleres se pretende que los docentes y directivos pongan en práctica lo estudiado en los seminarios talleres, la práctica de los valores en el aula con los alumnos, entre docentes e inculcando en los estudiantes vivir esos valores en cada momento. El Director tiene que hacer el seguimiento en el siguiente año lectivo mediante fichas de observación o encuestas aplicadas a docentes, directivos, alumnos y padres de familia para evaluar y ver los resultados de la capacitación.

Los instrumentos de gestión y liderazgo elaborados en los talleres como resultado de los trabajos grupales deben ser llevados a la práctica o su trámite correspondiente. Por ejemplo: el Manual de organización luego de su estructura en el seminario se debe mejorar y dar trámite a la Dirección de Educación para la aprobación y su posterior utilidad como herramienta de gestión por parte de los directivos. Igual procedimiento se tiene que realizar con el Código de ética y el Plan estratégico.

Los instrumentos de gestión y liderazgo que requieren ser mejorados, luego de sus modificaciones tienen que ser tramitados a las instancias correspondientes para que su aplicación sea legal. Los instrumentos de gestión en el aula como los proyectos de aula se deben elaborar y ponerlos en práctica por parte de los docentes en las diversas asignaturas y con el apoyo de los directivos institucionales y la supervisión ir mejorando algunas deficiencias que se presenten en el transcurso del año lectivo.

### 7.5. Localización y cobertura espacial

El centro Educativo Miguel Cordero Dávila está ubicado en el cantón Logroño, provincia de Morona Santiago

### 7.6. Población Objetivo

La población objetivo es el personal docente y directivo del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila del cantón Logroño.

### 7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Sostenibilidad de la Propuesta	
Recursos	
<b>Humanos</b>	Directivos Docentes Supervisor y facilitador
<b>Tecnológicos</b>	Computador Programa PowerPoint Data show
<b>Materiales</b>	Marcadores Papelógrafos Esferográficos Cuadernos Papel Bond
<b>Físicos</b>	Aula con cortinas
<b>Económicos</b>	\$204,71 Autofinanciado por los participantes \$ 250 Convenio con el municipio del cantón
<b>Organizacionales</b>	Solicitar a la Municipalidad

	<p>Se realizará por autogestión institucional. Se solicitará un facilitador o facilitadores de la Dirección de Educación y la Unidad Territorial de Educación (UTE No. 2 de Sucúa)</p> <p style="text-align: center;">El plan de la propuesta (desarrollo de actividades) detallada anteriormente.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 7.8. Presupuesto

No.	Artículo	Cantidad	Valor unitario	Subtotal
1	Papelógrafos	100	0,20	20,00
2	Marcadores tinta líquida	10	0,85	8,50
3	Cuaderno de 100 hojas	2	1,45	2,90
4	Esferográficos	20	0,30	6,00
5	Carpetas	20	0,50	10,00
6	Papel Bond (5 millares)	5	9,60	48,00
	Copias	1000	0,05	50,00
	Instructor	10 horas	25,00	250,00
				395,4
	Imprevistos		15%	59,30
<b>Total</b>				<b>454,71</b>

### 7.9. Cronograma

No	Meses Semanas	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marco				Abril				Mayo							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
	Actividades																																												
	Socialización de la propuesta			x																																									
	Presentación de la propuesta a la DIPROMEP			x																																									
	Presentación de la propuesta al Gobierno Municipal y firma de convenios				x																																								
1	Seminario Taller Planificación curricular					x																																							
2	Seminario Taller Gestión y Liderazgo Educativos							x																																					
3	Seminario Taller El Manual de organización											x																																	





## BIBLIOGRAFÍA

- Ander – Egg, E. y Aguilar, M. J. (2005). *Cómo Elaborar un Proyecto*. Colección: *Política, servicios y Trabajo Social*. 18ª Edición Argentina.
- Artunduanga, M. (2008). Variables que Influyen en el Rendimiento Académico en la Universidad. España. Recuperado 15 – 08 - 2011) <http://www.slideshare.net/1234509876/variables-del-rendimiento-acadmico-universidad>.
- Ayala, S. (2005) *Gestión Educativa*. Recuperado (20 – 08 – 2011). (sayalaviarrobahotmail.com) .GestioPolis en Redes Sociales.
- Barriga, F. y Hernández, G. (2010) *Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo*. Tercera edición. McGRAW-HILL/Interamericana editores, S. A.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, Mejora y Centros Educativos*. Madrid UNED. Consultado (20 – 08 – 2011) .[www.educarchile.cl/Userfiles/P000/File/Liderazgo%20y%20mejo](http://www.educarchile.cl/Userfiles/P000/File/Liderazgo%20y%20mejo).
- Bravo, N. (2007). Apoyo a la Práctica Docente II. Recuperado (12 – 08 - 2011). [es.scribd.com/doc/37226536/Apoyo-a-La-Practica-Docente-II](http://es.scribd.com/doc/37226536/Apoyo-a-La-Practica-Docente-II).
- Buele. M. M. (2010) Guía Didáctica: Diseño de Proyectos Educativos. UTPL. Loja. Ecuador.
- Calvo, G., Tenti, F. E. (2007). *El oficio de Docente: vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI*. Impreso en Argentina
- Corredor, C. (2012) La gestión escolar: *Los proyectos pedagógicos la evaluación en el contexto venezolano*. Universidad de Los Andes, Táchira. Recuperado (03 – 03 – 2012). [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17012/1/art4\\_12v9.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17012/1/art4_12v9.pdf)
- Chavarría, M. (2007). *Educación en un mundo Globalizado: Retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.
- Delgado, Ma. L. (2004). *Enseñanza*, 22, pp.193-211. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Díaz, F., Lule, M. de L., Pacheco, D.Saad, E., Rojas, S. (2011). *Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior*. Trillas. México.
- Diccionario Encarta (2007)

- García, L. (s.f.). *Gestión Educativa*. Consultado (20/08/2011). <http://www.primaseducativos.com.ar/gestion.htm>.
- García, X. (2010) *El Sistema de Gestión de la Calidad como Herramienta para las Organizaciones Educativas del siglo XXI*. Consultado (20 – 08 – 2011). [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistema-gestio](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistema-gestio).
- Gil R., M. (2010). *Gestión Educativa*. Consultado (20/08/2011). <http://www.cuaed.unam.x/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed03/carmen.php>
- González, A. F. (2007) Plan Estratégico. Recuperado (18 – 08 – 2011) [http://www.scontraloriagroo.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=124](http://www.scontraloriagroo.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=124)
- González, L. (2001). *Ética Latinoamericana*. Bogotá. Ediciones USTA.
- Grados, F. (2004). *Cómo enseñar los valores*. Editorial Chirre. Lima Perú
- Graffe, J. (2000a). *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Recuperado (04 – 03 – 2012) [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-922002000300007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-922002000300007&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Horta, E. de J. (2007). *Ética General*. Bogotá: Ecoe ediciones. Universidad católica de Colombia.
- López. M. del C. (s. f.). *Liderazgo y Técnicas de Negociación. Guía Didáctica*. Loja. UTPL
- Lussier R y Achua Christopher (2008) *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage. México.
- Llano, A. (2007). *La Vida Lograda*. Quinta Edición. Ariel. Barcelona.
- (McMillan, J. y Schumacher, S. (2010). *Investigación Educativa*. Pearson Edit. 5ª Edición. Argentina
- Mehrens, W. A. (1982) *Biblioteca de Psicología Educativa*. Tomo 4. México. Segunda edición, compañía Editorial Continental. S. A.
- Merani, A. L. (1983). *Diccionario de la Pedagogía*. Editorial Grijalbo. México.
- Montero, B. y Salvador, M. E. (2002). *Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional*. Ministerio de Educación.

- Mora, G. E. (1995). *Valores humano y actitudes positivas*. Bogotá: McGRAW – HIL
- Münch, L., Galicia E., Jiménez S., Patiño F., Pedroni F. (2011) *Administración y planeación de las Instituciones Educativas*. Trillas. México.
- Nérici, I. G. (1973) *Hacia una Didáctica General Moderna*. Editorial Kapelusz. S. A. Buenos Aires.
- Núñez, M. Á.(2006). *¡Estrés! Cómo vivir con equilibrio y control*. Primera Edición. Argentina. Edit. Stella
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Mejorar el Liderazgo escolar:herramientas de trabajo*. OCDE. (20 – 08 – 2011). [www.oecd.org/dataoecd/32/54/44374937.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/54/44374937.pdf).
- Prieto, D. (1999). *La comunicación en la Educación*. Buenos Aires. La Crujía
- Ramírez, S. J. (2011). *Fundamentos Teóricos Metodológicos de la Gestión educativa. Planificación y Desarrollo Comunitario*.Loja. UTPL
- Reyes, E. (2007). *Enfoques Pedagógicos y Didácticas Contemporáneas: Didácticas activas*. Fundación Internacional de Pedagogía Contemporánea.
- Rubio, B. (2006). *Liderazgo en la Organización*. Ediciones Culturales Internacionales S. A. de C. V. Impreso en Colombia.
- Sander, B. (s, f.) *Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad* (en Línea).Pdf. - Adobe Reader Recuperado (12/08/2011)
- Salazar, M. (2006) *El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Viña del Mar. Chile. (20 – 08 – 2011). [www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf).
- Sangoquiza, C. (2010) *Curso para Docentes, Calificación = Excelente*. Impresión en Riobamba. Ecuador

- UNESCO. (2000). IPE– Buenos Aires *Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2*. Consultado el (20 – 08 – 2011).[www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar)
- UNMSM (2007). *Reglamento Interno*. Recuperado en (15 – 12 – 2011).  
[http://www.slideshare.net/marcel\\_galarza/reglamento-interno-de-la-institucion-educativa](http://www.slideshare.net/marcel_galarza/reglamento-interno-de-la-institucion-educativa).
- Valenzuela, J. (2011). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Editorial Trillas. México.
- Vidal, M. (2008) *Gestión Educativa*. (en línea). Cuba. Disponible en Consultado (10/08/2011) [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22\\_2\\_08/ems12208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm).
- Zaleznic, A. (07 – 2007). *Dicotomía entre Líderes y Managers* Consultado (20/08/2011).<http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>

# ANEXOS

Anexo 1

## MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Anexo 2

**MAPA DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

PROBLEMAS	CAUSA	EFECTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Anexo 3  
ENCUESTAS  
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
**ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)**

Sr. (a) Gestores Educativos

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

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

**ENCUESTAS:**

**ENCUESTA A DIRECTIVOS**

Sr. (a) Gestores Educativos

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

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

**SEXO:** MASCULINO ( ) FEMENINO ( )

**EDAD:** 25 – 30 años. ( ), 31-35 años ( ), 36-40 años ( ), 41-45 años ( ),  
46-50 años ( ), 51-55 años ( ), 56-60 años ( ), 61 y más ( ).

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre del Establecimiento

Educativo.....

.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )



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

**1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

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

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

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

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

SI ( \_\_\_\_\_ ) NO ( \_\_\_\_\_ )

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

- a. Director
- b. Rector
- c. 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.			
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 estudiar las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de			

	estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de 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, etc.			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipos, docentes, etc.)			
e.	Otros ¿cuáles?..... .....			

**11. El equipo educativo, 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.			

***La pregunta 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 las asignaturas.

j. ( \_\_\_\_ ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( \_\_\_\_ )      No ( \_\_\_\_ )

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

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

## Anexo 4

### ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

a. Fiscal ( )

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

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

**SEXO:** MASCULINO ( ) FEMENINO ( )

**EDAD:** 25 – 30 años ( ), 31-35 años ( ), 36-40 años ( ), 41-45 años ( ), 46-50 años ( ), 51-55 años ( ), 56-60 años ( ), 61 y más ( ).

**2. CUESTIONARIO.**

DECLARACIONES	SIEM- PRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y 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 toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o directos/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			

9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdos continuos en las relaciones con el directos del centro educativo			
11. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



## Anexo 5

### **ENCUESTA A ESTUDIANTES**

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

**Estudiante:**

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

### **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del Establecimiento Educativo.....

#### **UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

**Sector:** Urbano ( )          Rural ( )

#### **TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )

- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

**SEXO:** MASCULINO ( )

FEMENINO ( )

**EDAD:** ( \_\_\_\_\_ años )

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician las clases 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 la 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.			
<b>11.</b> Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.			
<b>12.</b> Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
<b>13.</b> Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
<b>14.</b> La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

## Anexo 6

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

Padre de familia:

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

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

### **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del Establecimiento Educativo.....

#### **UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

**Sector:** Urbano ( )          Rural ( )

#### **TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

f. Fiscal ( )

g. Fisco misional ( )

h. Municipal ( )

i. Particular laico ( )

j. Particular religioso ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

**SEXO:** MASCULINO (    )

FEMENINO (    )

**EDAD:** (\_\_\_\_\_ años)

**4. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El director tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes y PP.FF			
2. Los docentes en la institución llevan a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
3. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
4. Me siento comprometido con la gestión y liderazgo de las autoridades.			
5. En la sala de sesiones de PP.FF los directivos dan oportunidades para que los PP.FF expresen sus opiniones e ideas.			
6. Participa en las actividades encomendadas dentro de la institución.			
7. Recibe un buen trato por parte de los profesores y directivos del plantel.			
8. En el establecimiento educativo se dan charlas con temas relacionados a valores para los PP.FF.			
9. Están presentes todos los docentes y directivos en las reuniones generales de la escuela.			
10. Frecuenta visitar el establecimiento para informarse sobre la disciplina y aprovechamiento de su hijo.			

## **Anexo 7**

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor. La información que se lea será suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***

## Anexo 8



Maestros y estudiantes del Centro Educativo de Educación Básica “Miguel Cordero Dávila”, aplicando las encuestas



## Anexo 9



Estudiantes del Centro Educativo de Educación Básica participando en el Minuto Cívico





## Anexo 10

Diapositivas de animación elaboradas en PowerPoint para la capacitación a directivos y docentes del Centro Educativo Miguel Cordero Dávila en gestión y liderazgo educativo



## INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA



- Manual de organización
- Código de ética
- Plan estratégico
- Plan operativo anual
- Proyecto educativo institucional
- Reglamento interno
- Plan curricular institucional

## INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA



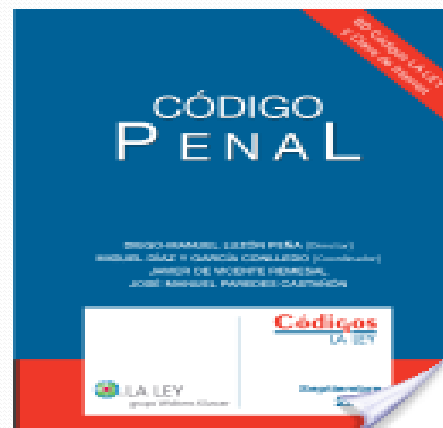
## Manual de Organización

- Concepto
- Determinación de funciones
- Del Director (a)
- Del Subdirector (a)
- Del Secretario (a)
- De los Miembros del Consejo Técnico
- De los Auxiliares



## El código de Ética

- Concepto
- Estructura
- Principios
- Responsabilidades
- Del Director
- Del subdirector
- De los Profesores
- De los alumnos
- De los padres de familia
- Lo que está permitido
- Lo que está prohibido



# PROYECTO EDUCATIVO



# LIDERAZGO EDUCATIVO.

- Concepto
- Perfil del líder educativo
- Características de personalidad
- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional



## TRABAJO EN EQUIPO

- Los equipos de trabajo de
- Alto desempeño
- Cualidades
- Autoridad
- Tipos de autoridad
- Mando
- Delegación
- Requisitos de la delegación
- Técnicas de dirección
- Heurísticas
- Cuantitativas

