



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA: GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN  
EL CENTRO EDUCATIVO AMAZONAS DURANTE EL  
AÑO LECTIVO 2010-2011**

Tesis de Grado previa a la obtención del título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

AUTORA:

Lic. LOURDES CELENE LEMACHE SOLDADO

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 5 de Diciembre del 2011

Mgs.  
Gloria Jumbo  
DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas  
DIRECTORA DE TESIS

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Lourdes Celene Lemache Soldado, 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 de la Universidad”

Loja, 5 de Diciembre del 2011

## **AUTORÍA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

f.....

Lemache Soldado Lourdes Celene

CI. 140045879-8

## **ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

En la ciudad de Macas, capital de la provincia de Morona Santiago, a los 14 días del mes de marzo de 2011, se celebra la presente acta de compromiso entre la Licenciada Lourdes Lemache, estudiante maestrante de la Universidad Técnica particular de Loja y la Licenciada Zoila Rivadeneira, en calidad de Directora de la Unidad Educativa Amazonas, quienes libre y voluntariamente acuerdan celebrar el acta contenido en las cláusulas siguientes:

PRIMERA: La Licenciada Zoila Rivadeneira, se compromete en dar las facilidades necesarias, como información, instrumentos y documentos de la unidad educativa.

SEGUNDA: La Licenciada Lourdes Lemache desarrollará la investigación con el propósito de conocer la gestión, liderazgo y valores de la institución con el fin de optar por el título de Maestría.

TERCERA: la Licenciada Lourdes Lemache, presentará al final de la investigación el informe correspondiente, así como las conclusiones y recomendaciones necesarias para mejorar la gestión de la unidad educativa.

Para constancia de lo acordado en las cláusulas que anteceden las partes firman en Macas a los catorce días del mes de marzo de 2011.

Lic. Zoila Rivadeneira.  
**Director de U.E. Amazonas.**

Lic. Lourdes Lemache.  
**Maestrante.**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor a mis hijos ANTHONY Y LEONELA, mis dos tesoros más grandes que Dios me ha regalado; que con sus corazones de ángeles me han dado la oportunidad de ser madre y dedicar mi tiempo a culminar con mis estudios, por ellos y para ellos todo mi esfuerzo

## **AGRADECIMIENTO**

Lograr algo requiere esfuerzo y el esfuerzo requiere resistencia, sin desafíos y obstáculos en nuestro camino, sería imposible lograr algo; por ello agradezco a Dios por su infinita bondad de haberme dado la vida y la capacidad de culminar con esta etapa de mi vida, a mis padres que me educaron en base a principios y valores; a mi esposo, mis hijos por su apoyo incondicional.

A todos quienes de una u otra manera me brindaron su apoyo y me dieron la oportunidad de compartir con ellos; estudiantes, padres de familia, compañeros docentes, directivos, mi asesora de tesis y a la UTPL. Por haberme dejado ser parte de esta institución Católica y lograr con ello culminar mi formación académica. Mil gracias y que Dios nos dé la oportunidad de contribuir con nuestro esfuerzo a construir un mañana mejor.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	xi
1.- INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. LA GESTIÓN.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	5
2.1.3. Tipos De Gestión.....	6
2.2. LIDERAZGO.....	10
2.2.1. Concepto.....	10
2.2.2. Tipos del liderazgo .....	11
2.2.3. Características del líder.....	14
2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	20
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN .....	21
3.- METODOLOGÍA .....	40
3.1. Participantes.....	40
3.2. Materiales e instrumentos .....	43
3.3. Método y procedimiento .....	48
4.- RESULTADOS.....	54
4.1.- DIAGNÓSTICO.....	54
4.1.1.- Los instrumentos de gestión en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores .....	54
4.1.1.1.- El manual de organización.....	54
4.1.1.2. El código de ética.....	54
4.1.1.3. El plan estratégico .....	55
4.1.1.4. El Plan Operativo anual .....	56

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional .....	57
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	59
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad educativa.....	60
4.1.2.1. Misión y visión .....	60
4.1.2.2. El organigrama.....	61
4.1.2.3. Funciones por áreas o departamentos.....	62
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores.....	64
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores .....	65
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores .....	65
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores .....	66
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	66
4.1.3. Análisis FODA.....	66
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades .....	66
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	67
4.1.3.3. Matriz FODA .....	67
4.2.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	70
4.2.1. De los directivos .....	70
4.2.2. De los profesores .....	81
4.2.3. De los estudiantes.....	83
4.2.4. De los padres de familia.....	85
5.- DISCUSIÓN.....	89
6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
7.- PROPUESTA DE MEJORA.....	96
8.- BIBLIOGRAFÍA .....	101
9.- APÉNDICES.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.....	40
Tabla N° 2.....	41
Tabla N° 3.....	42
Tabla N° 4.....	42
Tabla N° 5.....	70
Tabla N° 6.....	71
Tabla N° 7.....	71
Tabla N° 8.....	72
Tabla N° 9.....	72
Tabla N° 10.....	73
Tabla N° 11.....	74
Tabla N° 12.....	75
Tabla N° 13.....	76
Tabla N° 14.....	77
Tabla N° 15.....	78
Tabla N° 16.....	79
Tabla N° 17.....	80
Tabla N° 18.....	81
Tabla N° 19.....	83
Tabla N° 20.....	85
Tabla N° 21.....	87

## RESUMEN

La presente investigación trata sobre la “Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Amazonas” de la ciudad de Macas, el mismo que pretende conocer y explicar en qué medida sus directivos y personal docente mantienen su liderazgo, gestión y valores dentro y fuera de la Institución, y cómo ello ha influenciado en la calidad educativa que ofrece a todos sus estudiantes, esta institución está ubicada, a orillas del majestuoso valle del Río Upano, al este de la ciudad de Macas, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, dependiendo de la Dirección de Educación Hispana, sus aulas acoge a niños y niñas de los barrios periféricos de la ciudad en su jornada de trabajo matutina, siendo uno de los más antiguos de la ciudad.

Los instrumentos utilizados en la investigación han sido diseñados por la Universidad Técnica Particular de Loja, los mismos que son: una encuesta destinada a: directivos, seis docentes, veinte estudiantes del séptimo año de educación básica, la encuesta para los padres de familia que fue elaborada por la autora y se realizó a quince representantes; una entrevista realizado a cinco directivos, consulta bibliográfica sobre el marco teórico que fundamenta la presente investigación, para ello conté con la apertura del directivo y personal docente, el mismo que permitió cumplir con éxito el desarrollo tanto del diagnóstico como de la investigación de campo de la presente investigación, así como implementar los cambios necesarios a fin de fortalecer o mejorar el liderazgo, la gestión y los valores de la Institución.

La conclusión general a la que se ha llegado, es que no existe una eficiente gestión y liderazgo en el directivo de la Institución, razón por la cual se puede notar una deficiente calidad educativa en sus estudiantes y una falta a la práctica de valores, perjudicando esto a las buenas relaciones humanas entre todos los componentes del quehacer educativo limitando así el normal desarrollo de las actividades de interaprendizaje en la Institución.

En base a este diagnóstico obtenido durante la investigación se ha propuesto un plan de mejora que esperamos al ser ejecutada se obtengan los resultados que se necesitan para mejorar la gestión y liderazgo dentro de la Institución, el mismo que propone grandes estrategias y metodologías para conseguir que el directivo se convierta en un líder democrático que se apoya de todos los docentes para conseguir que la Institución tenga un gran prestigio en el campo académico.

## 1.- INTRODUCCIÓN

La educación del nuevo milenio presenta grandes desafíos para todas las sociedades ;actualmente la educación es considerada una condición indispensable para lograr una conveniente inserción social; saber y conocer es el imperativo de una época de profundos cambios mucho más en la potenciación de la gestión y liderazgo tarea primordial de directivos y docentes; por tanto la presente investigación titulada “**Gestión y Liderazgo en el Centro Educativo Fiscal Amazonas**”, busca encontrar las causas y proporcionar estrategias necesarias que ayuden a los directivos a solucionar estos inconvenientes.

En el ámbito institucional no se ha realizado ninguna actividad planificada que haya permitido mejorar la calidad de gestión y liderazgo tanto de los directivos como del personal docente que labora dentro de la Institución. Esto hace que los alumnos no logren tener un alto nivel de aprendizaje ya que no encontramos docentes con capacidad investigativa y creativa de acuerdo a los nuevos desafíos que nos presenta el avance científico tecnológico y a la nueva propuesta de calidad educativa por el Plan del buen vivir; mismos que no han dado ninguna importancia de formar alumnos líderes del mañana para que sean entes positivos para la sociedad en la que vivimos.

Al transcurrir el tiempo el Centro Educativo lo que ha superado en gran porcentaje es el crecimiento estudiantil, ya que a simple vista cuenta con un número considerado de alumnos, a pesar de ello no podemos descubrir cómo ningún estudiante de alguna Universidad ha realizado una investigación de campo, ésta es la primera vez que se ejecutará una amplia investigación para descubrir los verdaderos problemas que acechan a la Institución, y poder de esta forma sugerir cambios a los directivos.

La importancia de la presente investigación es significativa para todo estamento institucional y personal porque me ha permitido conocer de cerca la realidad que envuelve en cuanto a la capacidad de gestión y liderazgo dentro de una Institución educativa mediante la aplicación de varios instrumentos de investigación los mismos que me ayudaron a corroborar la gran problemática que existe dentro de la misma de acuerdo al tema planteado, obteniendo un alto porcentaje en cuanto a respuestas negativas, esto me permitirá proponer alternativas de cambio que se desarrollarán de acuerdo a una debida planificación con proyección a ejecutar la

propuesta planteada al finalizar el desarrollo del trabajo investigativo; a su vez también me ayudará a que en el transcurso de mi vida profesional pueda yo hacer uso de estos conocimientos en cualquier Institución que preste mis servicios.

En el Centro Educativo habiendo ya descubierto las falencias los directivos estarán en la capacidad de proponer y ejecutar nuevas estrategias en busca de terminar con estos inconvenientes y así brindar una educación de calidad, los estudiantes serán partícipes de este cambio contribuyendo a la formación de la sociedad de manera positiva. También la presente investigación permitirá conocer a todos quienes tengan la oportunidad de leerla a tener una visión general del país sobre la realidad educativa que vivimos, ya que se podrá contrastar con la realidad de otros sectores y podremos diferenciar que aún existe Instituciones que no logran obtener la excelencia académica que todo padre de familia pide para sus hijos.

El presente trabajo está organizado en la descripción de la metodología empleada en la presente investigación; la tabulación de los resultados de la investigación en la que se aplicó encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia y una entrevista a la directora como a los vocales del Consejo Técnico; la discusión de los resultados con un análisis de la realidad encontrada y el diseño de una propuesta de mejora dentro de las falencias encontradas.

Entre las limitantes para la ejecución del presente trabajo ha sido la aplicación de las encuestas ya que por encontrarme trabajando lejos de la ciudad no tenía todo el tiempo necesario para poder ejecutar mi trabajo por cuanto no contaba con el permiso respectivo; además la falta de los instrumentos curriculares en la institución dificultó el trabajo.

Objetivos del proyecto de grado I:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión en la calidad de valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

#### Objetivos del proyecto de grado II:

- Desarrollar la capacidad de gestión análisis, y juicio crítico sobre el desarrollo de proyecto de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación las instituciones educativas.
- Desarrollar competencia de gestión de liderazgo y valores en los Centro Educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrados.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.
- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en los Centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgos de los directivos y jefes departamentales.

#### Objetivos de la propuesta:

- Fomentar la capacidad de gestión y liderazgo dentro del personal docente de la Institución.
- Desarrollar estrategias que permitan la adquisición de destrezas tanto en la capacidad de gestión como en liderazgo.
- Ejecutar actividades que fortalezcan la capacidad de gestión y liderazgo en docentes, alumnos y padres de familia.

- Incentivar a los directivos como a los docentes sobre la importancia de fomentar el liderazgo en sus estudiantes.

## CONCLUSIONES:

- Se cumplieron en su totalidad con los objetivos propuestos, puesto que se realizó lo siguiente: Investigación del marco teórico- consulta bibliográfica, desarrollo de destrezas investigativas- encuestas y entrevistas realizadas, diseño de la propuesta de mejora y estructurar el informe de investigación.
- Se contó con el apoyo constante de la directora del plantel aunque con un poco negativismo de los docentes.
- La directora no mantiene un liderazgo entre docentes, padres de familia y existe poca habilidad para las gestiones.
- La falta de gestión, como la falta de liderazgo ha hecho que los docentes de la Institución trabajen de manera individual, sin planificación alguna buscando simplemente cumplir con el pensum de estudios en cuanto a los conocimientos cognitivos del alumno.
- El presente trabajo es más práctico que teórico en el cual se ha logrado constatar la realidad en la que se encuentra nuestra educación en el campo de la gestión y liderazgo.
- No elaboran todos los instrumentos curriculares y la falta de éstos hacen que los docentes no tengan un conocimiento general de los problemas ni las buenas metas que tiene el Centro Educativo, por ende puede haber fracasos en el interaprendizaje.

En base al diagnóstico obtenido en el estudio se ha propuesto un plan de mejora que esperamos al ser ejecutado se obtengan los resultados esperados para mejorar el liderazgo y la capacidad de gestión en este centro educativo, hago una cordial invitación a todos quienes tengan la oportunidad de leer este proyecto a revisar el diseño y estrategias propuestas que van en beneficio de una cultura de liderazgo en nuestra sociedad, en vista de que en el nuevo milenio el reto es la autoeducación y la autoformación, esto se logrará teniendo en nuestros centros educativos a directivos que tengan la capacidad de ser líderes y docentes que sepan brindar su apoyo para conjuntamente lograr un interaprendizaje eficaz, efectivo y eficiente.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN**

#### **2.1.1. Concepto**

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

La autora; considero que gestión es aquella actividad que un individuo realiza y planifica mediante guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a fin de alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr cumplir con los objetivos planteados dentro de su organización.

#### **2.1.2. Importancia**

Se reconoce que la gestión de vuestras empresas no es nada fácil e implica la toma de decisiones, desde la formalización como empresas unipersonales o societarias (especialmente por los compromisos que puedan asumir ante las oficinas recaudadoras de impuestos), hasta la misma gestión de su negocio, debido a que la misma cuenta con una estructura adecuada y con los recursos necesarios (materiales, humanos y tecnológicos).

Sin embargo, el cumplimiento de sus metas y objetivos se deben cumplir, aunque hay que recordar que siempre se presentan contingencias favorables o adversas de orden interno y externo.

Además cabe recalcar que dentro del aspecto educativo debemos considerar a la gestión como una actividad de gran importancia ya que a través de ello se podrá mejorar la calidad educativa en cada una de las instituciones.

### 2.1.3. Tipos De Gestión

Según la página <http://johanatov.blogspot.es/> sobre trabajos monográficos clasifica a la gestión en:

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

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

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

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

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

**Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

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

En este aspecto podemos ubicar también el aspecto educativo ya que de todas las actividades programadas por los directivos dependerá que la institución brinde una calidad educativa enmarcada en valores y al avance científico tecnológico de acuerdo a las necesidades que vivimos en la sociedad actual.

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

**Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. Dentro de las instituciones educativas dependerá también del buen manejo de estos recursos económicos para solventar las principales necesidades que ameriten ser atendidas con prioridad.

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

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los

procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Estas interacciones sociales

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

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que

pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación

- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

Según el análisis realizado por Crozier (p.35) sintetiza los siguientes puntos sobre las condiciones de la gestión eficaz en los ámbitos organizativos complejos:

- a.- Necesidad del continuo perfeccionamiento individual de la capacidad para la resolución de problemas complejos.
- b.- Constitución de equipos de trabajo en torno a proyectos.
- c.- Búsqueda del consenso en el ámbito valorativo.
- d.- Incremento de las redes de comunicación. Se considera que son factores clave en la consecución de la calidad total en las organizaciones.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"

## **2.2. LIDERAZGO**

### **2.2.1. Concepto**

Según M.B. Bass (1990) afirma que liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los Líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos.

El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Líder "es aquella persona que conduce a otras en libertad."

Chiavenato, Idalberto (1993) define al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Según el Diccionario de la Real academia de la Lengua define al liderazgo como una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

La autora: liderazgo es la capacidad de influencia que ejerce una persona sobre otra dirigida a través de varios procesos en busca de conseguir un bien común. Además cabe recalcar que ser líder implica dejar actuar al otro con libertad respetando sus opiniones y considerando parte de sus decisiones.

### **2.2.2. Tipos del liderazgo**

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

b.- El liderazgo transformacional.- que se define como una relación de influencia en la que el papel de líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. El líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad.

c.- El liderazgo servidor.- que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

También podemos considerar según Carlos Correa quien define tres estilos principales de liderazgo:

a.- Líder autócrata.- asume totalmente sus responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos.

b.- Líder participativo.- considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente; tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

c.- Líder de rienda suelta.- deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor, casi no hay directrices para el trabajo. Considera que el respeto es no meterse con nadie para que nadie me moleste.

### ➤ **Liderazgo educacional**

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

- El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:
- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por ningún miembro.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo de un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

### 2.2.3. Características del líder

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Según María Teresa Lepeley en su libro *Gestión y Calidad en Educación* Pag. 27 afirma las siguientes características de un líder de calidad:

- Facilitador.- es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales.
- Evaluador.- es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la imagen personal.
- Visionario.- es quien prevé el futuro y tiene capacidad de entregar información objetiva sobre la organización, y las tendencias observadas en la profesión y la industria.

- Consejero.- ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeña en la institución.
- Motivador.- ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización.
- Asertivo.- es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma cómo conseguirlos para obtener beneficio propio y dar beneficio a los demás.
- El líder de calidad sabe escuchar y determinar las necesidades de otras personas. Pero nunca intenta “convencer” a los demás , porque sabe que nadie puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que motive a actuar.

➤ **Elementos del liderazgo para la calidad**

- Visión del futuro.- implica que los líderes sueñen con un mejor futuro para la organización y aumenten la capacidad de diseñar y dar dimensión a un plan para llevarlo al destino deseado.
- Habilidad de comunicación.- determina conciliar los objetivos de la gente con la misión en la organización matricial, donde la jerarquía de poder es sustituida por el compromiso de las personas y la responsabilidad que todos comparten para obtener los mejores resultados.
- Capacidad de organización.- sincroniza un plan de acción que considere los propósitos de la organización.
- Capacidad negociadora.- soluciona los conflictos que emergen en toda organización de personas.
- Aptitud gana-gana.- se refiere a maximizar los beneficios y a compartir con la contraparte con el propósito de consolidar relaciones de largo plazo.
- Predisposición creadora de valor.- implica generar ganancias más allá de las esperadas en cada situación, lo cual se consigue cuando los líderes hacen uso de la capacidad creativa e innovadora propia o del grupo.
- La flexibilidad.- es el desarrollo de la capacidad para adaptarse en el menor tiempo posible a nuevas condiciones y circunstancias, en un clima organizacional donde el cambio continuo es la única constante.

➤ **Conocimientos del líder**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

➤ **Habilidades del líder**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

El liderazgo educacional, en todos los niveles a él subordinados, deberá ser capaz de:

#### a.-COMBINAR EN SU GESTIÓN

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

#### b.-LOGRAR EN SU GESTIÓN

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.

- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas. Entre ellos podemos mencionar.

- a. Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.
- b. El liderazgo es una rara habilidad.

No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender.

- c. Los líderes nacen, no se hacen.

Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.

- d. Los líderes son carismáticos.
- e. El líder empuja, manipula, manda.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

**EL LIDERAZGO EDUCACIONAL** y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

### **Dimensiones de la tarea directiva**

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.

- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

### 2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Las diferencias se detallan en el siguiente cuadro de resumen:

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación.</li> <li>• Confía en la disciplina y solidez de la organización.</li> <li>• Responde a plazos estrictos.</li> <li>• Basta con SER.</li> <li>• Siempre aspira a ser líder.</li> <li>• El carisma es institucional y se traspa.</li> <li>• Manda.</li> <li>• Es un oficio.</li> <li>• Confía más en la omisión (gradualismo).</li> <li>• Quiere que se respeten los principios.</li> <li>• Se inclina por la capacidad y la efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.</li> <li>• Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.</li> <li>•</li> <li>• No está sometido a términos o fechas.</li> <li>• Debe SER y PARECER.</li> <li>• Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea.</li> <li>• El carisma es personalísimo e intransferible.</li> <li>• Convence.</li> <li>• Es un arte.</li> <li>• Cree en la acción (transformación súbita).</li> <li>• Quiere que los principios se disfruten.</li> <li>• Capacidad, efectividad e ideología.</li> </ul>

## 2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Según la página web de Monografías.com, El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien

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

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

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

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

- a. **Independientes e inmutables.**- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- b. **Absolutos.**- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c. **Inagotables.**- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- d. **Objetivos.**- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- e. **Subjetivos.**- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

La Dra. Martha Arana ErcillaMSc. Nuris Batista Tejeda ISPAJAE-CUBA en su artículo “La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional” señala que:

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

**Aristóteles** afirma “Nuestro estudio no tiene como los otros, un fin especulativo: si hemos emprendido esta investigación, no es para llegar a saber qué es la virtud -en tal caso, nuestro estudio sería inútil, sino para llegar a ser bueno”

En base a estos conceptos afirma que los diferentes puntos de vista acerca de la Educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿es tarea de la Universidad formar valores?, ¿cómo podrá la Universidad medir la formación y el desarrollo de valores profesionales? Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación profesional.

Muchas de estas preocupaciones acompañan al mundo actual de modo más general, se habla de crisis de identidad, de fe y de epistemología. De identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; de fe, por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de

cambio y la falta de confianza en el futuro y; epistemológica, por la supremacía del conocimiento y la razón, que se expresa en una racionalidad instrumental-administrativa-gerencial, capaz de aplastar lo afectivo y sentimental.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariación de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y la globalización del mundo actual?

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega.

El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción. Así los debates pueden ser desde los distintos puntos de vista. No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas y desencadenantes de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

La comprensión de ¿qué son los valores?, ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, manifiesto en “si el hombre crea el valor o lo descubre”. “El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores

son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen”. Por supuesto que con ello no se puede concordar, es necesario integrar todas las posiciones científicas en una concepción única y coherente, puesto en cada uno existe una verdad.

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

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

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

proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

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

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

¿Qué es valor?

Para entender este concepto se deben tener claro un conjunto de aspectos que contribuyen a una definición en sentido amplio.

- Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven.
- A través de su actividad (productiva, intelectual, artística, deportiva...) se ponen en contacto con objetos materiales e ideales (un producto tangible, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento...)
- En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores.
- Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual (o sea, productos tangibles, cualidades de la personalidad, concepciones, sentimientos...) que al satisfacer una necesidad humana, son

interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.

- Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.
- Dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente y a la vez, como proceso individual, permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles. Dos personas pueden realizar una misma actividad y estar impulsados por valores diferentes. De ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual. Por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos similares por asimilar los contenidos necesarios para ser un buen profesional, pero uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión, aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas.
- Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.)
- No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes.
- En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas.
- Son significaciones sociales que poseen las cosas, las personas, etc. Dicha significación se refiere al grado en que se expresa el progreso y el redimensionamiento humano en cada momento histórico o circunstancia particular.
- Son cualidades reales externas e internas al sujeto. “No es un objeto, ni una persona, sino que está en ellas”.
- No sólo son cualidades reales externas e internas que expresan las cosas, personas, fenómenos, etc., sino que también componen la estructura de la

personalidad, en tanto, que permiten captar esos significados reales a través de la capacidad de los sentidos en su actividad de valoración o estimación, que permiten asumirlos o no, es decir funcionan a su vez como filtros en el proceso de socialización, incidiendo así en la función reguladora de la conducta y por tanto en las actitudes hacia el mundo circundante, actitudes que están dirigidas e intencionadas por motivaciones e intereses, y que expresa una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en el plano individual, y que posee una correspondencia con la sociedad.

- Al ser la personalidad un sistema de formaciones psicológicas, el valor puede manifestarse en toda su estructura: el carácter, las convicciones, las capacidades, etc., pues se manifiesta en la actuación humana.
- “Son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano”.

Por lo tanto, una definición en sentido estrecho de los valores sería:

### **Se identifican**

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

### **Se manifiestan**

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

## Se estructuran

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

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

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

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación

alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículo oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e intencionalizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo.

Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están:

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

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

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

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

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

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

La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímulo-reacción: se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer.

### **EDUCACIÓN EN VALORES**

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

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

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso

de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

## **MODELOS DE EDUCACIÓN MORAL**

Estos tipos de modelos nacen por las interrogantes que se presentan por ejemplo el tema de la génesis de la moral. Entonces la formación de los sujetos no es única y surgen algunos modelos:

- A. **Modelos de transmisión de valores absolutos.**- Comparten una idea heterónoma de la moral, es decir, una transmisión de valores inmodificables, válidos en cualquier situación, como impuestos, sin poder de elección de otra posibilidad. El individuo pierde autonomía.
- B. **Modelos de autoconocimiento y autenticidad moral.**- Sucede cuando la educación moral tomada en este sentido se identifica con una concepción relativista de los valores, los valores absolutos entran en crisis, cada persona posee una escala de valores que le permite tomar decisiones.
- C. **Modelos de desarrollo de juicio moral.**- Niegan la existencia de valores absolutos que deban transmitirse de generación a generación, pero tampoco comparte la creencia de que los conflictos morales únicamente puede solucionarse atendiendo a preferencias subjetivas, para ellos el papel de la educación debe centrarse en el desarrollo del juicio moral.
- D. **Modelos de socialización.**- Considera la educación moral como socialización en tanto que pretenden insertar a los individuos en la colectividad a la que pertenecen, la sociedad es concebida como bien supremo del cual emana la moralidad, a las cuales todas las personas deben someterse aceptando las normas y valores que posibilitan y conforman la vida en sociedad.
- E. **Modelos de adquisición de hábitos morales.**- Para este modelo una persona se considerará moral si su conducta la virtuosa, es decir, si realiza actos virtuosos y, además, los realiza de forma habitual y constante.
- F. **Modelos de la construcción de la personalidad moral.**- Parte de la idea de que la moral no es algo adquirido a priori sino que se entiende como un producto cultural cuya creación depende de cada individuo y del conjunto de todos ellos.

## **RIESGOS DE LA EDUCACIÓN EN VALORES**

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

## **METODOLOGÍAS PARA APLICAR EN CLASE**

### **a. ESTRATEGIAS DE SENSIBILIDAD Y EMPATÍA**

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

### **b. SENSIBILIZACIÓN DE LO QUE ES LA PRESIÓN DE LOS PARES**

Estas pueden ser presiones Explícitas e Implícitas. Explícita, por ejemplo, lo inducen a hacer las cosas negativas. Implícita, cuando el niño se viste diferente y los marginan. Las actividades que se van a llevar a cabo son que los profesores dan una introducción al significado de presión de pares, es decir dándose la debida orientación en las situaciones más frecuentes que los niños enfrentan en su vida diaria. Se debe incentivar a los alumnos mediante cuestionarios que adopten criterios ante situaciones negativas para que de esta manera se trate de combatir el origen de los problemas.

### c. SENSIBILIZACIÓN DE LO QUE ES LA PRESIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Se trata de enseñar a los niños a identificar la "manipulación" que ejercen los medios de comunicación sobre los valores de las personas, con estas bases se permitirá que el niño más adelante pueda defenderse de las presiones negativas, es decir, se orienta a los niños que en una teleserie identifiquen vicios y virtudes, los niños más pequeños pueden analizar en un dibujo animado que personaje presentan valores y modelos positivos.

### d. COMPARACIONES

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

## **LOS VALORES EN EL CURRÍCULO**

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

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

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

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

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

## **ÁMBITOS O FORMAS QUE SE PUEDEN DESARROLLAR LOS VALORES EN LA ESCUELA**

- a. **Educación formal.**- Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.
- b. **Educación informal.**- Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.
- c. **La cultura de la escuela.**- Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.
- d. **Actividades extraacadémicas.**- Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.
- e. **Participación cívica.**- La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz, etc.) Organización de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.
- f. **Función tutorial.**- Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad,

autorespeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).

- g. **Los programas de valores.**- Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo.

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

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: “la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social”

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

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo

concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista”.

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

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

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

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

➤ **Condiciones para la educación en valores**

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

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

**Tercera:** definir un modelo ideal de educación.

➤ **Incidencias de la educación en valores**

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.
- Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

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

➤ **La relación entre lo cognitivo y lo afectivo**

El proceso de enseñanza aprendizaje sólo es eficaz si se da a través de la relación entre lo cognitivo y lo afectivo. Los sujetos que participan en el proceso tienen necesidades, intereses y motivaciones que influyen en la relación alumno- profesor. Por un lado, no basta con que el profesor domine el contenido a impartir sino que sepa comunicarlo de manera afectiva, debe conocer las necesidades e intereses de sus alumnos, dándole una participación activa en el proceso, escuchando sus sugerencias, opiniones y problemas. Por otro lado, los alumnos deben estar motivados por la actividad de estudio, para que tenga lugar en ellos un proceso

eficaz de asimilación del conocimiento. Para lograrlo la comunicación que se desarrolle debe ser dialógica, participativa, reflexiva y con empatía. “Por eso sólo el diálogo comunica. Y cuando los polos del diálogo se ligan así con amor, esperanza y fe uno con el otro, sólo así hay comunicación”.

En lo anterior expuesto se denota que el método actúa como facilitador de la comunicación y de la educación emocional, entendida ésta como “la habilidad que implica la comprensión de nuestras emociones y de las de los demás y de cómo se las puede expresar mejor para lograr el desarrollo personal.”. El método no sólo contribuye a la realización de los valores del contenido, sino que al permitir la actividad, la relación interpersonal hace coherente el comportamiento mediante diferentes técnicas que el profesor debe conocer y utilizar en dependencia de los objetivos a alcanzar y de las características del grupo.

El sujeto del aprendizaje coincide con el sujeto de la valoración, pues ambos procesos coexisten en un proceso de reproducción ideal de la realidad. En el contenido (conocimiento, habilidad y actitud) se expresa esa realidad, la que en sí misma posee un significado social y humano y por supuesto el profesor debe conocer, planificar, seleccionar y enseñar en el proceso, desarrollando la capacidad de valoración para que el estudiante se apropie de lo mejor de su cultura. Es importante que el profesor haga explícito en el proceso al estudiante el valor educativo de cada contenido.

Conocer las condiciones previas del alumno tanto desde el punto de vista cognitivo como afectivo es de suma importancia para que el profesor pueda a partir de éstas encaminar su trabajo futuro en ese estudiante o grupo, y darle un nuevo sentido a sus relaciones, teniendo siempre presente “que el conocimiento trata siempre de lo general y las circunstancias son particulares y con frecuencia las conexiones entre ambos casos no son evidentes, al menos para el alumno.” De ahí la importancia del diagnóstico participativo de manera permanente como parte del proceso.

#### ➤ **La relación entre lo normativo y lo significativo motivacional**

La relación entre lo normativo y lo significativo-motivacional en el individuo, como principio, parte de la estrecha relación entre la norma y la obligación, y el significado y el motivo, por lo que en el proceso educativo se debe de ir en busca de esta

relación. “Si experimentamos algo como un deber y no sólo sabemos abstractamente que rige como tal, el deber se convierte en objeto de nuestras aspiraciones personales. Lo socialmente significativo se convierte en personalmente significativo”.

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

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

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

#### ➤ **La relación entre valor y valoración**

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

### 3.- METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

El universo o muestra de la presente investigación está conformada por: un directivo, once profesores y dos auxiliares de servicios, cuyos datos en particular se presentan en las siguientes tablas.

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

Tabla N° 1

PERSONAL DIRECTIVO	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	F	%
Directora	0	0	1	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Archivo maestro de la institución educativa

**Elaboración:** Lourdes Lemache

El Centro Educativo Fiscal Amazonas está bajo la dirección de la Directora desde aproximadamente tres años.

Tabla N° 1.1

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	F	%
menos de 25 años	0	0	0	0
26-30 años	0	0	0	0
31-35 años	0	0	0	0
36-40 años	0	0	0	0
Más de 41 años	0	0	1	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Archivo maestro de la institución educativa.

**Elaboración:** Lourdes Lemache

La directora del plantel tiene más de 41 años de edad, y en magisterio tiene 15 años sirviendo a la niñez de nuestra provincia de los cuales en la Institución ha laborado la mayor cantidad de tiempo.

### 3.1.2. Personal docente por sexo y edad.

**Tabla Nº 2**

PERSONAL DOCENTE	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	F	%
Docentes	2	20	8	80

**Fuente:** Archivo maestro de la institución educativa.

**Elaboración:** Lourdes Lemache

En la Institución laboran 10 docentes, 2 de sexo masculino y ocho de sexo femenino, todos profesionales en el campo educativo, con proyección a incrementar el número debido a la creación de octavo, noveno y décimo años de educación básica.

**Tabla Nº 2.1**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
menos de 25 años	0	0	0	0
26-30 años	0	0	0	0
31-35 años	2	20	0	0
36-40 años	0	0	1	12,5
Más de 41 años	0	0	7	87,5
TOTAL	2	100	8	100

**Fuente:** Archivo maestro de la institución educativa.

**Elaboración:** Lourdes Lemache

La edad de los docentes como podemos constatar en la tabla vemos claramente que todos están en un promedio de edad adulta, mismos que tienen experiencia dentro de la docencia, porque han prestado sus servicios en diferentes tipos de instituciones educativas dentro de la provincia.

### 3.1.3. Personal administrativo y de servicios.

**Tabla N° 3**

PERSONAL DE SERVICIOS	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
Auxiliar de servicios	1	50	1	50

**Fuente:** Archivo maestro de la institución educativa.

**Elaboración:** Lourdes Lemache

En cuanto se relaciona a los auxiliares de servicio, la institución cuenta con dos; uno sexo masculino y otro de sexo femenino los mismos que trabajan con nombramiento y cumplen sus funciones a cabalidad y responsabilidad desde varios años atrás.

**Tabla N° 3.1.-**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
menos de 25 años	0	0	0	0
26-30 años	0	0	0	0
31-35 años	0	0	1	100
36-40 años	0	0	0	0
Más de 41 años	1	100	0	0
TOTAL	1	100	1	100

**Fuente:** Archivo maestro de la institución educativa.

**Elaboración:** Lourdes Lemache

En esta institución educativa existen dos auxiliares de servicio, en este caso la señora tiene una edad aproximada entre 31 a 35 y el señor pasa los 41 años como se detalla en la presente tabla de acuerdo a la última actualización del archivo maestro.

### 3.1.4. Población estudiantil:

Tabla N° 4

AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA	HOMBRES		MUJERES		TOTAL
	F	%	F	%	
Primer año	15	13,04	11	11,46	26
Segundo año	15	13,04	21	21,88	36
Tercer año	18	15,65	8	8,33	26
Cuarto año	19	16,52	15	15,63	34
Quinto año	14	12,17	13	13,54	27
Sexto año	17	14,78	12	12,50	29
Séptimo año	17	14,78	16	16,67	33
TOTAL	115	100	96	100	211

**Fuente:** Archivo maestro de la institución educativa.

**Elaboración:** Lourdes Lemache

En la institución vemos que la mayoría de su población estudiantil está conformada por el sexo masculino en todos los años de educación básica con excepción del segundo año en donde existen la mayoría de mujeres, dando en su totalidad a 211 estudiantes; 115 hombres y 96 mujeres en siete años de educación básica respectivamente.

### 3.2. Materiales e instrumentos

Para la presente investigación se emplearon los siguientes instrumentos de investigación como es la encuesta, entrevista aplicada a directivos, docentes y estudiantes con la finalidad de averiguar la buena administración, gestión y liderazgo de las actores del Centro Educativo Amazonas”.

#### 3.2.1.- LA ENCUESTA

Según Lourdes Münch y Ernesto Ángeles (pág. 55) definen a la encuesta como una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra.

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la entrevista; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del cuestionario, el

cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar.

Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual; o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información, por ejemplo, se realizan encuestas al público, instituciones educativas, a los clientes de la empresa, al personal de la empresa, etc.; dicho grupo de personas se les conoce como población o universo.

Al obtener una muestra y hacer las encuestas al número de personas que ésta indica, se puede obtener información precisa, sin necesidad de tener que encuestar a toda la población o universo.

Las encuestas se pueden realizar cara a cara a personas en la calle, sin embargo, una encuesta también se realiza por teléfono, vía correo postal, o por Internet (por ejemplo, a través de una página web o vía correo electrónico).

La principal ventaja del uso de la encuesta es que, dependiendo de la profundidad de la misma, se pueden obtener datos muy precisos; mientras que la desventaja radica en la posibilidad de que los encuestados puedan brindar respuestas falsas, o que los encuestadores puedan recurrir a atajos.

- **PRINCIPAL HERRAMIENTA DE LAS ENCUESTAS**

El cuestionario es la principal herramienta que se utiliza en las encuestas; el cual, incluye una serie de preguntas pre-elaboradas en un orden pre-establecido e indicaciones claras para guiar la obtención de respuestas.

Cabe destacar, que un cuestionario bien diseñado, con preguntas bien planteadas e instrucciones precisas, es de vital importancia para alcanzar los objetivos de la investigación. Por el contrario, un cuestionario sin las preguntas adecuadas y/o con indicaciones muy vagas puede hacer fracasar todo el esfuerzo y la inversión

realizada. Por ello, el diseño de un cuestionario requiere de mucho cuidado, tiempo, esfuerzo y personal especializado para su elaboración.

- **TIPOS DE ENCUESTA**

En la actualidad, se dispone de los siguientes tipos de encuesta:

1. Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad: Consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado.
2. Encuestas telefónicas: Este tipo de encuesta consiste en una entrevista vía telefónica con cada encuestado.
3. Encuestas por internet: Este tipo de encuesta consiste en "colocar" un cuestionario en una página web para que sea llenado por los cyber-visitantes o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido.

- **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ENCUESTAS**

El método de encuesta tiene varias ventajas:

- Primero, el cuestionario es fácil de aplicar.
- Segundo, los datos que se obtienen son confiables porque las respuestas se limitan a las alternativas mencionadas.
- Por último, la codificación, el análisis y la interpretación son relativamente sencillos.

El método de encuesta tiene las siguientes desventajas:

- Que los entrevistados no puedan o no estén dispuestos a proporcionar la información deseada.
- Que los entrevistados no estén dispuestos a responder si la información que se pide es delicada o personal.
- Que las preguntas estructuradas y las alternativas de respuesta fija pueden dar como resultado la pérdida de la validez en cierto tipo de datos, como creencias y sentimientos.
- Por último, el hecho de que no es fácil redactar las preguntas de manera apropiada.

Finalmente, cabe señalar que la buena interpretación de los datos obtenidos, su transformación en información y la posterior toma de decisiones más adecuadas, harán que las encuestas sean una valiosa herramienta en manos del encuestador.

En la presente investigación las encuestas realizadas están diseñadas de la siguiente manera:

a.- La encuesta del directivo:

Información general del establecimiento educativo.

Ubicación del centro educativo.

Cuestionario de 14 ítems.

b.- La encuesta de los docentes:

Datos de identificación.

Cuestionario de 16 ítems, cuyas opciones de respuesta son: siempre, a veces y nunca.

c.- La encuesta a los estudiantes contiene:

Datos de identificación del establecimiento educativo.

Cuestionario de 14 ítems, cuyas respuestas son: completamente de acuerdo (CA), de acuerdo (A), en desacuerdo (D), completamente en desacuerdo (CD).

d.- La encuesta a los padres de familia que fue elaborado por la investigadora contiene:

Datos informativos del establecimiento educativo.

Cuestionario de 14 ítems.

Otro de los instrumentos a utilizarse es la entrevista, que se aplicará a los directivos con el fin de fundamentar y potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

### **3.2.2.- LA ENTREVISTA**

La entrevista es una de las técnicas más comunes de las ciencias sociales. El uso de informantes, el estudio de casos, las bibliografías y los cuestionarios se realizan propiamente, a través de entrevistas. Que es la relación directa que se establece entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. La entrevista puede ser individual o colectiva. Por la forma en que está estructurada puede clasificarse como libre o dirigida. Cuando es posible y las condiciones de tiempo y presupuesto lo permiten, se acostumbra repetir la entrevista para verificar la información.

- **RECOMENDACIONES PARA LA ENTREVISTA**

- Permitir usar una forma narrativa
- Cuando se le interrumpe menos
- Cuando se le anima a seguir un orden cronológico
- Cuando las preguntas se utilizan únicamente para suscitar narraciones.

Las personas hacen gala de una gran variedad de medos de atestiguar y por ello el examinador debe cambiar consiguientemente sus métodos.

- **PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA**

- Comprender por qué se verifica la entrevista.
- Estar preparado para ser examinado por el entrevistador y para contestar a cualquier pregunta que pueda querer hacer.
- Recoger todos los indicios posibles y concentrarse sobre cada uno para ver lo que pueda utilizarse mejor en relación con un acercamiento satisfactorio al entrevistado.
- Si el tiempo es limitado y los problemas lentos, formular objetivos de tanteo para la entrevista o reducir su curso, en cuanto sea posible.
- Tener presente los problemas únicos de cada caso y relacionarlos con la situación social total que en el entrevistado se allá, en cuento las circunstancia lo permitan.
- Juzgar al entrevistado por cualesquiera indicios que puedan poseerse pero manteniendo flexible la mente cuando se esté en contacto con el entrevistado.

- Convenir citas siempre cuando sea posible, mostrando así respeto para el tiempo del entrevistado.
- Dar a la entrevista un marco reservado, confortable y grato.
- Estar vestido modesta y convenientemente en cada ocasión.
- Presentarse uno mismo al entrevistado, explicar la función del organismo a quien se representa y exponer brevemente el propósito de la visita.
- Ofrecer saludos cordiales.
- Observar los convencionalismos del hogar del entrevistado y de su grupo social.

- **CIERRE DE LA ENTREVISTA**

- Concluir la entrevista antes que agotemos la buena acogida.
- Concluir la entrevista cuando el entrevistado se halla emocionalmente a gusto.
- Concluir cuando el entrevistado le ha encontrado el deseo de independizarse.
- Si son necesarias subsiguiente entrevista, concluir cuando todavía tengamos algo importante de que hablar.
- Al concluir la entrevista, preguntar si hay alguna otra cosa de que nuestro entrevistado quiera hablar.
- Pruebe el éxito de su entrevista

Este buen número de recomendaciones son elementales para que se dé una buena entrevista y de esta forma obtener información que se acerque a la verdad.

El cuestionario en la presente investigación contiene ocho preguntas abiertas que se realizarán a los directivos del Centro Educativo y la observación se utilizará para examinar los instrumentos curriculares que son elaborados por el directivo y los docentes del establecimiento investigado.

### **3.3. Método y procedimiento**

La presente investigación es considerada de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo “Amazonas”, de manera que permitió conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad.

a.- El principal método utilizado será la observación que nos ayudará directamente a conocer la realidad educativa de ésta Institución.

**La observación.-** es una actividad del ser humano y además es un elemento fundamental para las investigaciones. Permite observar los hechos tal cual como ocurren y sobre todo aquellos que le interesa y considera significativos al investigador. Se emplea básicamente para recolectar datos del comportamiento o conducta del sujeto o grupo de sujetos, hechos o fenómenos. En toda observación intervienen elementos muy precisos como son: el observador, persona que se encarga de codificar las situaciones o eventos ocurrientes; el instrumento de registro, que puede ser directamente los sentidos o instrumentos mecánicos como cámaras de video, fotográfica, termómetro, cinta métrica, escala de color, grabador, entre otros; y la situación observada, que es un complejo de múltiples eventos y relaciones, del cual hay que seleccionar lo que se pretende estudiar

Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos, médicos, físicos, químicos, biólogos e ingenieros industriales, docentes entre otros, utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar, a las personas o fenómenos. El propósito de la organización es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

a.- Ventajas y desventajas de la observación.

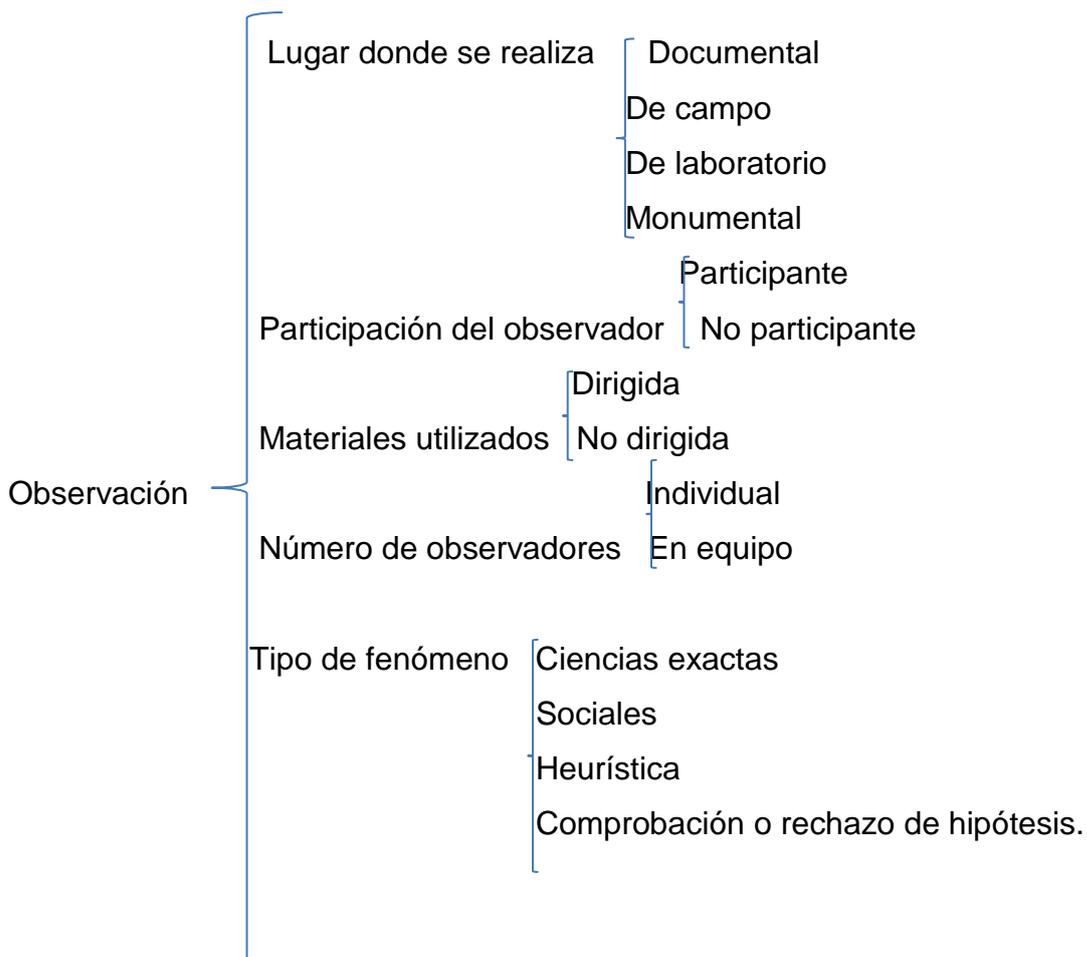
Ventajas:

- Proporciona una descripción más compleja del evento investigado.
- Propicia elementos inesperados que permiten apoyar hipótesis o descubrir fenómenos
- Permite analizar los eventos dentro de una visión global.
- Permite al investigador obtener directamente los datos de la realidad empírica sin intermediarios ni distorsiones de la información.
- Los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, es decir, tal y como se dan naturalmente.
- El evento, fenómeno o conducta se describe en el momento en que ocurre, independiente de cualquier elemento.

**Desventajas:**

- El investigador tiene que seleccionar exactamente lo que pretende observar.
- El observador debe estar presente en el momento en que ocurren los hechos.
- La presencia del observador puede modificar la conducta de los observados en el caso de las ciencias humanas, restando fiabilidad a las respuestas que ésta proporciona.
- En las ciencias humanas existe la incapacidad para observar aspectos tales como conocimiento, sentimientos, preferencias, entre otros. Es decir, es difícil observar un sinnúmero de actividades personales e íntimas.
- Los patrones de hechos o comportamiento observados deben tener corta duración, ocurrir con frecuencia o ser predecibles, para no aumentar los costos ni el tiempo.

## b.- Tipos de observación



Fuente: Métodos y técnicas de investigación  
 Elaboración: Lourdes Lemache

Otros autores clasifican a la observación en los siguientes grupos: Observación Abierta: este tipo de observación, pretende explorar y describir ambientes. En este caso, el observador conoce el objetivo de la investigación mas no cuenta con una guía prediseñada que le indique los aspectos a observar. En su lugar, el observador debe permanecer pendiente de todo lo que sucede, evitando escapar detalles importantes. Para esto, se vale de todos sus sentidos mas no solo de la vista; pues cualquier aspecto puede ser relevante (clima, aroma, sonidos, iluminación, entre otros)

Observación estructurada: Tiene un enfoque cuantitativo. Es aquella que se realiza cuando el problema se ha definido claramente y permite un estudio preciso de los patrones de comportamiento que quieren observar y medir. Esta observación impone limitantes al observador o investigador, con el fin de aumentar su precisión y objetividad, y así obtener información adecuada del fenómeno de interés. Presenta menos problemas en cuanto a la forma de registro.

Observación inestructurada: Tiene un enfoque cualitativo. Es aquella que establece situaciones en las que todavía no se ha formulado el problema y se necesita gran flexibilidad en la observación para desarrollar hipótesis que sean útiles para definir el problema. La mejor manera de registrar la información es en el momento y situación en que se está dando la conducta, así se es más objetivo al registrar la información. Por otro lado, es difícil tomar notas y observar al mismo tiempo. Si se trata de guardar todo en la memoria, probablemente la observación no sea muy exacta. Consiste en anotar los hechos sin ayuda de medios técnicos.

b.\_ Otro de los métodos que utilice es el analítico-sintético, que facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

Método analítico.- Se descompone el todo en sus partes. Va desde el antes concreto a sus partes que son componentes internos. Diferencia lo esencial de lo accidental de un todo complejo.

### **Proceso Didáctico**

- División.-distribuye las partes de un todo de acuerdo a características comunes.
- Descomposición.-separa las diversas partes de un compuesto tomando en cuenta aspectos similares.
- Clasificación.-coloca los objetivos o cosas en el lugar que les corresponde, es decir los dispone por clases.

Método Sintético.- se juntan partes diversas en todos unitarios cada vez más densos y perfectos, es decir reúne, integra y totaliza. Utiliza la técnica del razonamiento porque llega a una tesis que contenga a la hipótesis como caso particular. El razonamiento es por lo tanto creador y productor porque llega a algo nuevo ya que su contenido no se identifica con ninguna de las partes que le constituyen.

### **Proceso Didáctico**

- Reúne.- vuelve a unir, a juntar, a congrega, las partes de un todo.
- Relaciona Conocido las partes del todo se relaciona con la conclusión, con el resumen, con la recapitulación, con la sinopsis, con el esquema para referirse a un hecho, a una situación, a una correspondencia de aspectos diversos y dirige una cosa hacia un fin.

c.- El método inductivo y el deductivo se utilizaron para configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse durante el proceso de investigación.

Este método es conocido como la matriz de los demás métodos, porque va de lo general a lo particular, de lo abstracto a lo concreto, de difícil a lo fácil; también está considerada como un método mixto en el cual la inducción y la deducción se complementan en el proceso de interaprendizaje.

### **Proceso Didáctico**

- Observación.- es la captación de elementos circundantes, por medio de los sentidos formando imágenes mentales de los caracteres más importantes, e iniciando una conceptualización subjetiva.
- Experimentación.-consiste en la manipulación de material concreto.

- Comprobación.- verificar la confiabilidad y validez de la ley en caso de experimentos que se puede efectuar por demostración y/o razonamiento.
- Aplicación.- a casos particulares o concretos.

d.- El método estadístico permitió organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente se aplicó de una manera práctica en el proceso de verificación de hipótesis.

Según Lourdes Munch y Ernesto Ángeles en su libro *Métodos y Técnicas de Investigación*, página 126 afirma que una vez que se ha recopilado y tabulado los datos, es necesario analizarla para presentar los resultados. Este análisis de datos dependerá de la complejidad de la hipótesis y del cuidado con que haya elaborado el plan de investigación, ya que si éste se diseñó en forma adecuada, los resultados de la investigación proporcionarán el análisis casi automáticamente y para ello considera dos etapas en el análisis estadístico que son:

- La presentación de los datos, se refiere básicamente a representación estadística de datos, debe ser estudiado con más detenimiento en cursos de estadística.
- El método para ordenarlos y presentarlos lógicamente, para ello existe dos áreas de la estadística aplicables a la investigación: la descriptiva, que organiza y resume datos y la inferencial aquella que realiza inferencias o predicciones acerca de una población.

e.- El método hermenéutico, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y, además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz de la teoría, es decir que se pudo contrarrestar el marco teórico con la realidad educativa que vive la Institución investigada de acuerdo a los resultados obtenidos.

## **4.- RESULTADOS**

### **4.1.- DIAGNÓSTICO**

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

El Centro Educativo Amazonas cuenta con los instrumentos curriculares para brindar una solvente gestión ante las organizaciones de apoyo, y una buena enseñanza en el inter aprendizaje, diagnosticada de la siguiente manera:

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

Este instrumento de gestión educativa, la institución educativa no tiene elaborado por cuanto se está utilizando el Reglamento Interno, pero con la nueva normativa se deberá iniciar su proceso de construcción participativa con todos los actores involucrados en el hecho educativo su área de influencia que tiene la escuela Amazonas.

Para su elaboración se tomará en cuenta las normas que tienen que ver con la educación del país y otras normativas, así: Constitución Política del Ecuador, Ley orgánica de Educación Intercultural, Código de la niñez y Adolescencia; así como a los actores sociales tales como, junta de profesores, gobierno escolar, comité central de padres de familia, autoridades educativas como la supervisión escolar, consejo cantonal de la niñez, etc.

Este manual de organigrama tiene por objeto mostrar una visión general de La partición de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento de cada uno de los departamentos.

##### **4.1.1.2. El código de ética**

De la misma manera este instrumento no dispone la escuela, pero es el interés de construirlo a posterior. Para ello es necesario la orientación y capacitación de las

autoridades de educación provincial y nacional para iniciar con la elaboración del mismo.

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio.

Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización; oportunidades y amenaza externas que enfrenta la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro.

Proceso de reflexión sobre el que hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado.

El Centro Educativo Amazonas, dispone de un Plan estratégico, pero que necesita definirlo de una manera más técnica y acorde a la realidad o contexto local e institucional actual.

La planificación estratégica educativa es un modelo de representación ideal de la realidad, en el cual se abstraen los elementos considerados irrelevantes, con el propósito de concretar la atención en aquellos aspectos considerados esenciales. En esta perspectiva se puede considerar el modelo que toma como referentes los grandes momentos utilizados por Carlos Mattos y otros elementos de la planeación operativa.

Estos momentos son:

**Explicativo.** Hace referencia a la construcción de explicaciones a la problemática intra, inter y extra institucional ocurrida en el pasado, en el presente y lo que tiende a ocurrir en el futuro a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones específicas de cambio. En otras palabras es la elaboración del análisis situacional.

**Prospectivo.** En este momento se diseñó o construye el futuro de la institución, sustentan y rediseñan la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.

**Estratégico.** Exploración de posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles, frente a los problemas y amenazas, así como a las fortalezas y oportunidades que se presentan tanto en el medio interno como externo. Pero adicionalmente considera lo proyectado en los escenarios y o previsto en la visión, misión y los grandes objetivos y políticas.

**Táctico - operacional.** Se concretan las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior. Es decir se estructura la programación general (mediano plazo) y operativa (corto plazo) del plan, para ello se utilizan varias categorías: programas, subprogramas, proyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo, presupuestos y responsables.

#### **4.1.1.4. El Plan Operativo anual**

Es un instrumento de planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año. Se lo define como el conjunto articulado de proyectos específicos para a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución

educativa la misión y visión que se quiere alcanzar y también tiene por objeto conseguir la ejecución del PEI.

Constituye un desglose del plan general. En él están contenidos los proyectos y subproyectos con la información básica que orienta su diseño, gestión y evaluación. Se lo formula y aprueba en el último trimestre del año anterior.

Una de las ventajas de los planes operativos es el ajuste de las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y a los cambios no previstos.

El plan operativo tiene una relación muy estrecha con el presupuesto.

El Centro Educativo Amazonas, cuenta con el plan operativo diseño para el presente año escolar 2010 – 2011 que se lo viene ejecutando con la colaboración de docentes, personal de servicios, padres de familia y gobierno cantonal de morona.

#### **4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional**

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Por tanto, el PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto.

La planificación del proyecto se realiza partiendo de lo que es la institución y de lo que aspira alcanzar, en un proceso dialéctico que necesita de tiempo para su concreción y cuyos plazos serán, según lo requerido, cortos, medianos y largos.

#### **ETAPAS PARA SU ORGANIZACIÓN**

➤ **Análisis del contexto**

Es necesario tomar conocimiento de los tipos de familias que acuden a la escuela y los aspectos socio-demográficos como el tipo de viviendas, nivel de urbanización, niveles de satisfacción de las necesidades básicas, niveles de escolaridad, instituciones vecinas significativas (gubernamentales y no gubernamentales), etc. Todos estos datos y otros que se consideren significativos deben ser analizados en función de la comunidad y su cultura. También es necesario el relevamiento de las expectativas que tiene la comunidad sobre el servicio educativo que debería brindar la escuela.

➤ **Reconocimiento de la identidad institucional:**

Es preciso conocer aquellos aspectos relacionados con la constitución de la organización escolar como la historia de la institución, relación entre los cambios intra y extra-institucionales de la comunidad, características del personal docente y no docente, propósitos institucionales, organización institucional (distribución de roles y funciones), distribución del tiempo diario, características del espacio físico, recursos materiales y no materiales internos y externos de institución (uso y aprovechamiento) y todos aquellos aspectos sobresalientes de la institución que contribuyan a la construcción de su identidad.

➤ **Detección de problemas relevantes:**

A partir del análisis de la etapa anterior, surgirán las debilidades o problemáticas de urgente tratamiento y las fortalezas o facilitadores de la tarea institucional. Habrá que ir seleccionando los problemas detectados, analizar sus causas y condiciones de desarrollo y luego debatir sobre las posibles soluciones.

➤ **Objetivos o propósitos a lograr:**

Esta etapa requiere la capacidad para seleccionar aquellos aspectos relativos a los ámbitos de enseñanza, del aprendizaje, de la gestión institucional, de la administración y los comunitarios más importantes, sobre los que hay que intervenir.

➤ **Elaboración de propuestas de acción:**

Deberán formularse teniendo en cuenta la definición clara y precisa de las acciones, los roles de los actores involucrados y su grado de participación, el tiempo para cada acción mediante la confección de un cronograma que facilite la evaluación constante de las acciones y los resultados o productos esperados.

➤ Evaluación:

Esta etapa resulta transversal al proyecto por lo que no la última. Debe ser constante y periódica, a cargo de los responsables del proyecto. Permitirá el aporte nuevos elementos para el análisis de las nuevas situaciones.

En el diseño del P.E.I., no hay un único modelo, idéntico para todas las instituciones. Su planificación debe ser flexible, integral y participativa, para facilitar su permanente revisión y apertura. La planificación y la evaluación son dos caras de un mismo proceso que apuntan a la identificación, la explicación y la transformación de los procesos institucionales.

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

El Centro Educativo “Amazonas” cuenta con un Reglamento interno, el mismo que fue elaborado el 27 de octubre de 2003 y tiene la aprobación de la dirección provincial de Educación Hispana de Morona Santiago.

La estructura del Reglamento interno es la siguiente:

- Antecedentes.
- Título I: generalidades.
- Capítulo I: objetivos generales y específicos.
- Título II: Organización interna.
- Capítulo I: Junta General d profesores.
- Capítulo II: Del Director.
- Capítulo III: Del secretario.
- Capítulo IV: Del tesorero.
- Capítulo V: De las Comisiones.
  - Socio-cultural
  - Deportiva.
  - De salud
  - Disciplina,
  - Económica
- Título III: Personal Docente y Auxiliares de Servicio.
- Capítulo I: De los profesores de grado.
- Capítulo II: De los profesores especiales

- Capítulo III: Del profesor de turno.
- Capítulo IV: de los auxiliares de servicio.
- Título IV: De los Padres de Familia.
- Capítulo 1: Organismos de los Padres de Familia.
- Título V: De los Alumnos.
- Capítulo 1: de los Deberes y Derechos.
- Disposiciones Generales.
- Disposiciones Transitorias.
- Disposición Final.

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

La organización del Centro Educativo, está estructura por:

- Un director con funciones de profesor de aula.
- La junta general de profesor.
- Comisiones especiales.

Debido al número de profesores con que cuenta la Institución investigada no se organiza el consejo técnico, organismo que ayudaría a gestionar la parte académica de la escuela, función que es llevada actualmente por el mismo director del Plantel.

Cada una de estas comisiones cumple sus funciones de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación y a su Reglamento Interno el mismo que elaborado de acuerdo a su realidad educativa buscando mejorar la organización administrativa y docente de acuerdo a cada uno de sus funciones.

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

###### **Misión**

El Centro Educativo Fiscal “Amazonas”, es una institución dedicada a la formación de la niñez de la ciudad de Macas y en especial del sector urbano marginal, de condiciones socio-económica-cultural baja, ofreciendo una educación integral mediante el uso de metodologías activas y participativas y el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y técnicos disponibles a fin de optimizar las

capacidades intelectivas, psicomotoras y desarrollar actitudes y valores para que nuestros educandos se conviertan en entes útiles para sí mismos, la sociedad y la Patria”.

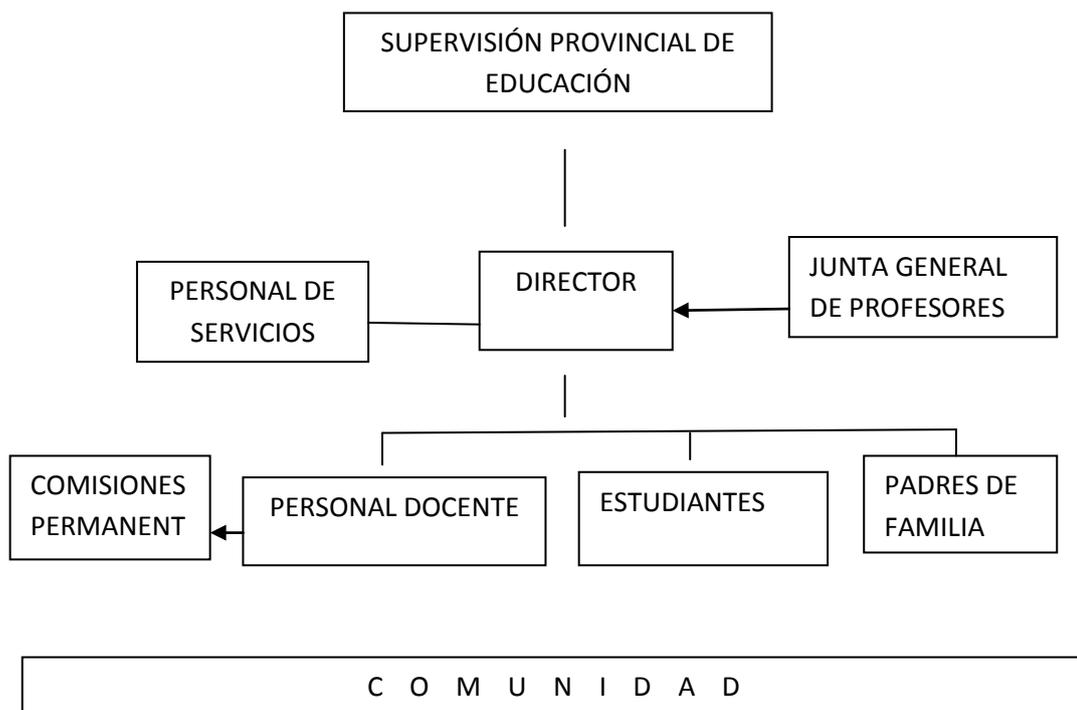
Este centro educativo atiende a la población de la ciudad de Macas, cuyas condiciones socio-económicas son bajas y se encuentran a los alrededores de la misma, sin embargo el personal docente y padres de familia se esfuerzan por ofrecer una buena educación a pesar de las limitaciones con que cuenta el establecimiento y la realidad socio-económica de los padres de familia.

### Visión

Nuestra institución se propone reforzar su accionar para que al cabo de cinco años, alcance el nivel más alto de prestigio en la provincia, mediante una educación de calidad, participativa y democrática, basada en principios, practica de valores y desarrollo de capacidades cognitivas y metacognitivas, creativos, reflexivos y críticos, integrando a toda la comunidad educativa.

Esta visión, es posible de alcanzar, pero se requiere un profundo compromiso por parte de os docentes, situación que es un poco limitada por la edad de la mayoría de los docentes quienes se encuentran cerca de la jubilación.

#### 4.1.2.2. El organigrama.



Fuente: Lourdes Lemache

Elaboración: Reglamento Interno del Centro Educativo Amazonas

El Centro Educativo Amazonas dentro de su estructura organizativa considera a cada uno de los componentes de la comunidad educativa las mismas que están dirigidas por la máxima autoridad que viene a ser el Supervisor de Educación; seguido de la Directora del plantel con la colaboración de la Junta general de Profesores, los estudiantes, los padres de familia, el personal de servicio y la comunidad en general, cada uno cumpliendo sus funciones.

#### **4.1.2.3. Funciones por áreas o departamentos**

Este establecimiento no dispone de este tipo de organización, por cuanto su función es de Centro de Educación Básica y no cuenta con el número de docentes suficiente para organizarse de otra manera, cuya organización por aéreas o departamentos es más posible en los establecimientos de bachillerato o superiores. Dentro de este aspecto encontramos las funciones que viene desempeñando cada uno de los integrantes que forman parte de la Institución según el organigrama, los mismos que se detalla de la siguiente manera:

##### **a.- Supervisor de Educación**

- Dirigir, orientar y controlar el funcionamiento de los planteles que estén a su cargo en el aspecto académico, valores, comportamiento, entre otros.
- Informar permanentemente a la Dirección Provincial, acerca de la marcha de las instituciones de su jurisdicción.
- Conceder licencia al personal de su jurisdicción, por causas debidamente justificadas.
- Poner en práctica normas legales y reglamentarias que fueren necesarias para el normal funcionamiento de su Institución.

**b.- Director:** Es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento.

- a)** Representar a las autoridades educativas en el establecimiento a su cargo, en lo que se refiere a la dirección Técnico-Administrativo.
- b)** Implementar en la institución una orientación adecuada y oportuna para el desarrollo integral del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- c)** Encargar la dirección del plantel al compañero de turno, en caso de que salga de la institución por alguna diligencia o por su ausencia de hasta cinco días. En caso de mayor tiempo el encargo lo realizará el propio director al docente que crea conveniente.

- d) Controlar la asistencia y puntualidad del personal docente y de servicio del establecimiento.
- e) Informar a todo el personal docente las comunicaciones recibidas.
- f) En caso de ausencia por calamidad doméstica o enfermedad de un docente, el director adoptará medidas que sean convenientes.
- g) Orientar el trabajo responsable, puntual y honesto de los profesores ante cualquier problema que sugiere dentro de sus funciones docentes.
- h) Velar permanentemente por el prestigio de la institución, el adecuado mantenimiento de la disciplina y del perfeccionamiento del personal docente.
- i) Autorizar la utilización de las instalaciones del establecimiento en horas extracurriculares o cuando lo soliciten: maestros, estudiante, padres de familia, comunidad en general.
- j) Promover que los estudiantes participen en programas cívicos, culturales, sociales y deportivos organizados por el centro educativo.

**c.- Junta de profesores:** Estará integrada por los directivos y profesores que se encuentren laborando en el centro educativo con nombramiento oficial, accidental y/o contrato. Precedida por el director del plantel y el secretario será el mismo del establecimiento.

Sus deberes están definidos en los Arts. 108 y 109 del Reglamento General a la Ley de Educación.

- a) La Junta General de Profesores se reunirá por lo menos dos veces al año, al inicio y al final de las actividades escolares, o si es posible al inicio de cada trimestre.

**d.- Comité Central de Padres de Familia**

- Colaborar con las autoridades y docentes del plantel en la solución de los diferentes problemas a nivel personal (rendimiento académico y disciplina) y adquisición de materiales y recursos para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Coordinar en asuntos sociales, culturales, deportivos y religiosos, planificados por el plantel.

- Participar activamente dentro de la institución con la finalidad de crear un ambiente favorable para que se viva al estilo salesiano.
- Gestionar ante las diferentes autoridades locales y nacionales el apoyo para mejoras del establecimiento.
- Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Actividades.
- Apoyar decididamente en cualquier actividad planificada por las autoridades del centro.
- Convocar a sesiones mensuales con el propósito de tratar asuntos relacionados con la buena marcha de la institución.

#### **e.- Personal de servicio**

Las instituciones deberán contar básicamente con un auxiliar de servicios y podrán disponer de todos aquellos que consideren necesarios para el logro de los fines educativos.

El Consejo Directivo o Técnico reglamentará la organización y funcionamiento de los servicios y los supervisará.

En este apartado tenemos que considerar que en esta institución no existen diferentes departamentos entre los que están: el departamento de secretariado que en este caso en la Institución investigada la viene cumpliendo un docente y el de colecturía que no lo desempeñan nadie debido a que no se maneja ninguna clase de recurso económico, y por cuanto en caso de hacerlo podrían ser sancionados según la nueva Ley de Educación vigente.

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

En la Institución investigada podemos constatar que por la evidente falta de liderazgo por parte del directivo de la misma el aspecto referente a la implementación de valores entre ellos el trabajo conjunto en busca de mejorar la calidad educativa no existe ya que cada docente trabaja según su planificación y no se ha realizado actividades en busca de mejorar este aspecto.

Cabe recalcar que la buena convivencia entre toda la comunidad educativa haría que dentro de sus aulas se entreguen, no solo conocimientos cognitivos sino que se hablara de una educación basada en valores que mucha falta hace en la sociedad que estamos viviendo.

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

Los postulados científicos que sustentan las actuales corrientes epistemológicas y psicopedagógicas se encuentran subyacentes en el paradigma cognoscitivo y ecológico contextual del aprendizaje significativo. Elementos que sustentan científicamente el constructivismo psicológico y pedagógico de la educación actual. Es importante recalcar entonces que la Institución trabaja con métodos como el inductivo- deductivo, el mismo que parte de una situación particular para pasar a la generalización de una ley, basándose también en la observación y en todos los pasos que conlleva; buscando de ésta manera que el aprendizaje sea más significativo.

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

En el plan operativo del Centro Educativo “Amazonas” se describe brevemente los valores de la institución. Los valores son considerados como aquellos elementos presentes en el ser y los seres (todo ser es valioso de por sí), que los hacen despreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Estos pueden y deben ser aprehendidos por las personas en tanto son consideradas como unidades bio-psico-sociales; por lo mismo no solo los conocerán sino que los sentirán y lo animarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección. Es obvio que, tanto en el sentido propuesto, el mundo de los valores (en su concreción positiva y negativa) abarca la totalidad de la existencia real. De ahí que sean muchos los valores que interesan a los seres humanos en la gestión de la historia y que tenga sentido hace de ellos cierta categorización en orden de importancia o prioridad, según la meta de desarrollo personal o social que se apunte.

Dentro de la reforma Curricular y educativa consiguiente, están considerados en sus respectivas áreas los valores intelectuales, estéticos, económicos, los referidos a la naturaleza y el medio ambiente, los ético-culturales, etc. En la propuesta que desarrollamos, nos referimos exclusivamente a los valores éticos, aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral, y se constituye en sus referentes activos, tanto en el área personal-individual, como en el áreas personal-comunitaria-social.

El sistema educativa ecuatoriano tiene como meta final crear la posibilidad de adultos capaces de decidir su propio destino personal y social. Esta meta se puede alcanzar cuando hombres y mujeres hayan llegado a encarnar en sus conductas diarias determinados valores, y las condiciones sociales permitan su vivencia. El hombre del mañana estará perfilado por los valores que lo dirijan. Y ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer e ir practicando esos valores será, si no la misión clave de la educación futura, si una de las misiones prioritarias de nuestro establecimiento educativo.

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

Esta dimensión no está presente en esta institución por cuanto todo el manejo económico en lo que respecta a salarios del personal docente y de servicios, son administrados desde la Dirección Provincial de Educación Hispana de Morona Santiago.

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

La presencia comunitaria de la unidad educativa amazonas en el Barrio la Barranca es muy significativa, por cuanto es la única institución educativa presente en el sector; lo que le permite adquirir un protagonismo en la gestión de solución de necesidades sobre todo de servicios básicos, apoyados por el gobierno cantonal de Morona.

El personal docente y los moradores del barrio, han venido gestionando la dotación de servicios básicos y otras obras de interés comunitario.

El liderazgo de la institución es bien reconocido dentro del barrio, como también en la ciudad de Macas.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

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

Entre las fortalezas identificadas en el Centro Educativo Amazonas, tenemos:

- Personal docente calificado.

- Infraestructura adecuada.
- Ubicación y espacios verdes.
- Buenas relaciones entre el personal docente.
- Personal de servicio.
- Laboratorio de ciencias naturales.

Las debilidades de la institución, son:

- Participación en cursos.
- Población flotante
- Puntualidad de niños y maestros.
- Gobierno estudiantil.
- Materiales y recursos audiovisuales.
- Responsabilidad de los maestros.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas**

Las oportunidades con las que cuenta el centro educativo son:

- Colaboración de las entidades de desarrollo.
- Vías de acceso mejoradas.
- Ubicación de entidades públicas.
- Colación escolar.

Entre las amenazas presentes en el centro educativo, tenemos:

- Abandono de los niños.
- Practica de valores.
- Bajo nivel económico y académico de los padres de familia.
- Cerramiento escolar.
- Transporte urbano.

#### **4.1.3.3. Matriz FODA**

<b>F</b>	<b>O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Personal docente calificado.</li> <li>+ Ubicación y espacios verdes.</li> <li>+ Buenas relaciones del personal docente.</li> <li>+ Personal de servicio.</li> <li>+ Laboratorio de ciencias naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Colaboración de entidades de desarrollo.</li> <li>+ Vías de acceso mejoradas.</li> <li>+ Ubicación de entidades de desarrollo.</li> <li>+ Colación Escolar</li> </ul>
<b>D</b>	<b>A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Participación en cursos.</li> <li>+ Población flotante.</li> <li>+ Puntualidad de niños y maestros.</li> <li>+ Gobierno estudiantil.</li> <li>+ Materiales audiovisuales.</li> <li>+ Responsabilidad de los maestros.</li> <li>+ Cancha cubierta.</li> <li>+ Utilización de aula de ciencias naturales.</li> <li>+ Profesor de ayuda socio-pedagógico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Abandono de los niños.</li> <li>+ Práctica de valores.</li> <li>+ Bajo nivel económico y académico de PP.FF.</li> <li>+ Cerramiento escolar.</li> <li>+ Transporte urbano.</li> </ul>

El FODA.- este diagnóstico viene a ser una radiografía pedagógica de la institución educativa y de su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades mediante el cual podemos establecer:

- La situación actual del entorno
- La situación actual de la institución.
- Las necesidades más apremiantes.
- Las alternativas de solución planteadas por los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Para su mayor comprensión podemos dividir en dos partes:

- Medio interno.- que está conformada por las fortalezas y las debilidades, nos permite trazar un perfil de escuela que muestre sus variables direccionadas.
- Medio externo son las oportunidades y amenazas, es quien nos posibilitará la identificación de las alternativas estratégicas de cambio y transformación.

Los mismos sirven para identificar o determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un Centro Educativo tanto dentro como fuera de ella con la finalidad de que al transcurrir el tiempo los docentes conjuntamente con la comunidad educativa vaya priorizando lo más importante y proyectando actividades que busquen terminar con las debilidades y amenazas que van afectan a la consecución de una educación de calidad de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología.

En la Institución investigada podemos notar claramente que existen grandes fortalezas que deberían ser utilizadas por los docentes para lograr tener en los estudiantes un proceso de interaprendizaje eficaz, el afirmar que existe personal calificado nos da una clara visión de que en el aspecto cognitivo no existe ningún inconveniente, esto a la par con una infraestructura adecuada hará que el niño se sienta cómodo dentro de sus aulas funcionales; cada una de estas fortalezas deberán ser parte para culminar con las debilidades existentes, como es la poca participación en los cursos de actualización pedagógica que en muchas ocasiones no se las puede realizar porque del Ministerio no se viabilizan.

Podemos destacar también que dentro de las oportunidades tenemos que se pueda incrementar el número de alumnado si las autoridades de turno contribuirían para mejorar la calidad de acceso a la Institución, destacamos entonces la gran importancia de la capacidad de gestión y liderazgo que deben tener los directivos de las instituciones para lograr conseguir poner fin a estas barreras en bien de la educación de nuestro país.

## 4.2.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El Centro Educativo Fiscal “Amazonas”, está ubicado al este de la ciudad de Macas, a orillas del majestuoso valle del Río Upano, dependiendo de la Dirección de Educación Hispana, sus aulas acoge a niños y niñas en su jornada de trabajo matutina.

Según los datos obtenidos luego de los instrumentos utilizados en la presente investigación se pueden detallar los siguientes resultados:

### 4.2.1. De los directivos

**Tabla Nº 5**

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

Forma de organización	f	%
a.- El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	20
b.- Coordinadores de área	1	20
c.- Por grupos de trabajo	3	60
d.- Trabajan individualmente	0	0
e.- No contestan	0	0

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

Para el análisis de esta pregunta partiré definiendo lo que es un grupo según Tejada (1997) es un determinado número de personas que se interrelacionan mutuamente, los mismos que persiguen objetivos comunes más o menos compartidos, los mismos que constituyen normas relativas a asuntos de interés común y participan de un sistema de roles entrelazados; vemos entonces que en esta Institución se considera para la organización de sus funciones el trabajo en equipo por cuanto luego de la tabulación respectiva los resultados obtenidos se pueden sintetizar de la siguiente manera; el directivo organiza una reunión general cada trimestre donde un directivo respondió que sí equivalente al 20%, en coordinadores de área contestó también directivo que sí equivalente al 20%, y en grupos de trabajo respondieron de manera afirmativa tres directivos equivalente al 60% un porcentaje mayor a las otras opciones; mismo que va relacionado al concepto antes mencionado y que favorecerán el trabajo en equipo.

**Tabla Nº 6****ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	f	%
a.- El número de miembros de la institución.	2	40
b.- Los resultados obtenidos en la institución	2	40
c.- Valor y tiempo empleados en la institución	1	20
d.- Otros	0	0
e.- No contestan	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lourdes Lemache

En este apartado considero que para distribuir cada una de las funciones que deben desempeñar cada uno de los docentes debemos considerar que cada uno sea participe sin discriminar a ninguno por cuanto con la participación de todos se logrará obtener mejores resultados dentro del proceso de interaprendizaje y a través de la encuesta pude obtener un panorama global de cómo el director toma en cuenta a los demás miembros de la organización obteniendo como afirmativa la siguiente información; en el literal a, en el número de miembros de la institución respondieron dos directivos que equivale al 40%, en el literal b, también contestaron dos directivos con un equivalente al 40% y en el literal c, valor y tiempo empleados en la institución respondió un directivo equivalente al 20%, pudiendo destacar que la distribución equitativa de funciones contribuirá a un mejor trabajo organizado.

**Tabla Nº 7****LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Sí	5	100
b.- No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lourdes Lemache

En esta tabla nos da a conocer que los directivos cumplen a cabalidad con las tareas, tanto como directivos y como docentes, pero siempre acogiéndose a las normas establecidas por el Centro Educativo, se obtuvo un resultado del 100%.

**Tabla Nº 8**

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Sí	4	80
b.- No	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

El mejoramiento de la toma de decisiones a nivel directivo debe considerar tres aspectos; la calidad y aceptabilidad de las decisiones, el cómo éstas afectan a la organización y la efectividad de organizarlas, teniendo en cuenta estas consideraciones George P Huber En el Centro Educativo se puede ver que existe y se siente un clima con bastante respeto entre los docentes, y que el director convalida la toma de decisiones que sugiere los demás, obteniendo un porcentaje de cuatro docentes que es el 80% que respondieron que sí, y un 20% contestó que no que equivale a un docente.

**Tabla Nº 9**

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Sí	0	0
b.- No	5	100
TOTAL	5	0

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

Dentro del aspecto administrativo es menester tomar la decisión adecuada que vaya en beneficio de la comunidad educativa y que con ello se establece relaciones de trabajo entre sus componentes, razón por la cual considero que la directora no delega a ningún docente para que intervenga en conflictos existentes en la Institución ya que lo prefiere resolver ella sola de acuerdo a su posición de líder, como muestra esta tabla que todos los cinco directivos contestaron que no dando un porcentaje del 100%.

**Tabla Nº 10**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica	3	60	2	40	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	2	40	3	60	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	1	20	3	60	1	20
D	Trabajo en equipo	2	40	2	40	1	20
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60	2	40	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	60	2	40	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	20	1	20	3	60

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

En toda Institución se busca plasmar la excelencia de su alumnado dentro de todos los aspectos, por ello podemos ver que las respuestas con mayor porcentaje obtenidas tenemos: excelencia académica con un 60% equivalente a tres profesores, vivencia de valores institucionales y personales también con el 60% igual

a tres profesores y en la participación de los padres de familia en las actividades programadas que es el 60% también a tres profesores teniendo un porcentaje más de la mitad bastante favorable.

También se debe considerar los demás ítems, los mismos que corroboran las conclusiones de la tabla anterior sobre la delegación de decisiones a los demás grupos de trabajo dentro de la misma, es decir que es el directivo quien asume esta responsabilidad. Otro aspecto importante es también la falta de capacitación continua de los docentes que se destacaba como una debilidad dentro del análisis del FODA con un porcentaje del 20%

**Tabla Nº 11**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Son innatas	1	20	2	40	2	40
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	4	80	1	20
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60	2	40	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	20	2	40	2	40
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	2	40	3	60	0	0

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

Saber ser líder es ser aquella persona que conduce a otras en libertad como lo afirma el profesor Rafael Alvira en una intervención oral sobre liderazgo, esto contrapone de manifiesto las diferentes estrategias que se deberán utilizar para conseguir este propósito es por ello que no estoy de acuerdo con los resultados

obtenidos en ésta tabla, sobre que la experiencia dará como resultado un buen líder en donde los docentes respondieron siempre equivalente al 60%, porque considero que no siempre todos tienen la oportunidad de estar al frente de una organización y por ende nunca van a poder tener experiencia alguna y que si le damos una oportunidad podrían ser excelentes líderes.

Para contrarrestar mi opinión considero de manera muy personal que las habilidades para lograr tener un buen liderazgo en una institución son innatas y muchas se aprenden gracias a la capacitación continua en donde vayan juntas la teoría, la reflexión y la práctica que de acuerdo a las respuestas obtenidas en la Institución solo se consideran en un 40%.

**Tabla Nº 12**

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 qué les falta mejorar	3	60	2	40	0	0
B	La disminución del número de estudiantes	0	0	2	40	3	60
C	La mejora de los mecanismos de control	0	0	4	80	1	20
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	80	1	20	0	0

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

Dentro de la presente investigación se ha recalcado la gran importancia del liderazgo y la gestión de las instituciones educativas para conseguir un proceso de interaprendizaje eficaz, es por ello que debemos considerar todas y cada una de las estrategias que ayuden a cumplir con el logro de estos objetivos planteados en bien de la educación de nuestros niños.

En los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta el mejoramiento y el progreso de la institución escolar recalcaré que los docentes afirman que es la existencia de ambientes cordiales de trabajo lo que ha dado buenos resultados dentro de la Institución ya que de acuerdo a esta estadística se puede diferenciar con claridad que un 80% lo corroboran de esta manera, sin dejar a un lado el uso de la información de los resultados del desempeño de los estudiantes tanto como de los docentes y directivos, el cual también respondieron que siempre un porcentaje considerable del 60%.

**Tabla Nº 13**

**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.	5	100	0	0	0	0
B	De gestión( secretario, subdirector, comisión económica, etc)	0	0	0	0	5	100
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	0	0	5	100
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	0	0	5	100
E	Otros (¿Cuáles?)	0	0	0	0	5	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Lourdes Lemache

El Centro Educativo Amazonas es una Institución que oferta del primero a décimo año de educación básica desde el año pasado razón por la cual cuenta con un

número mínimo de docentes con nombramiento y contrato para cubrir la carga horaria; al estar ubicada a las afueras de la ciudad y por ser una zona de difícil acceso porque no existe transporte urbano no cuenta con un número mayor de alumnos, los mismos que son de nivel económico medio.

La máxima autoridad viene a ser la Directora del plantel quien cumple la función de directivo y profesor de aula, seguidamente de la junta de profesores que está conformada por todos los docentes que conforman la Institución, como también la presencia de la distribución de comisiones dentro del personal docente, como la comisión pedagógica, deportiva, sociocultural, entre otras y del personal de servicio conformada de dos personas como se detalló en una de las tablas, organismos que colaboran de una u otra manera para ofertar una calidad educativa de manera conjunta con el directivo.

**Tabla N° 14**

**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	80	1	20	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	60	2	40	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	80	1	20	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	80	1	20	0	0

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

Cada uno de los organismos existentes dentro de la Institución debe cumplir con sus funciones para plasmar como una realidad los objetivos y las metas propuestas, es por ello que podemos concluir que el proceso de evaluación debe ser de manera permanente, es decir todas y cada una de las actividades realizadas deberán estar sujetas a ser evaluadas de acuerdo a su realidad educativa.

Por lo tanto luego de haber analizado los resultados que nos dan las encuestas realizadas al equipo educativo de la Institución podemos deducir que trabajan y se desempeñan entre un 60 y 80% de manera coordinada dentro de todas las actividades para lograr un excelente proceso de enseñanza aprendizaje, esto lo hacen mediante el trabajo en grupo, el clima de convivencia y valores en el grupo, evaluación y seguimiento a los alumnos, resolver con facilidad los conflictos estableciendo medidas oportunas para resolverlos y coordinando actividades que mejoren la calidad del proceso de interaprendizaje.

**Tabla Nº 15**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	0	0	0	0	5	100
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	0	0	0	0	5	100
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	0	0	0	0	5	100
D	Mantener actualizada la metodología	5	100	0	0	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	100	0	0	0	0
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100	0	0	0	0

G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	0	0	5	100
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	0	0	0	0	5	100
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0	0	0	5	100
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	0	0	0	0	5	100

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

El Centro Educativo, no cuenta con departamentos dentro de la misma, por lo que el directivo será el encargado de organizar cada una de las actividades que vayan en beneficio de conseguir una calidad educativa, esto conlleva que en la mayoría de los ítems, marcaron que nunca dando un porcentaje de un 100%, esto conllevará a que el docente cumplirá con funciones directivas convirtiéndose en líder y gestionando actividades en bien de la institución, por ello es menester que las comisiones existentes integradas por docentes capacitados y con experiencia cumplan a cabalidad sus funciones dentro del área académica, pedagógica, humana, entre otras.

### Tabla Nº 16

#### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	60	2	40

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

La gestión siendo considerada como una actividad que se realiza en busca del bienestar de una organización conlleva a que se plasmen diferentes estrategias, entre ellas está la planificación de los diferentes instrumentos curriculares, donde se establezcan responsabilidades entre los actores educativos; es por ello que podemos afirmar que en el Centro Educativo se puede ver que la gestión está destinada a fomentar soluciones de acuerdo a la gran diversidad y a las diferentes potencialidades de la comunidad y el entorno que existe dentro de la comunidad educativa, en el cual se obtuvo un gran porcentaje equivalente al 60% de las repuestas.

**Tabla N° 17**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	1	20	4	80
B	Plan estratégico	5	100	0	0
C	Plan operativo anual	4	80	1	20
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	0	0	5	100

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

El complejo mundo en el que vivimos que acarrea problemas de orden social, económicos y ecológicos, se proyecta con fuerza a la globalización donde cada uno está obligado a ser más eficiente, por ello se requiere de una correcta estrategia dentro de la implementación de los instrumentos curriculares para guiar los aprendizajes hacia el desarrollo de un amplio pensamiento y modo de actuar.

Dentro de cada uno de estos instrumentos se plasmará la realidad educativa de la institución, cabe destacar entonces que en el Centro Educativo investigado se ha podido constatar que no tienen todos los materiales de planificación como es los proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes, instrumento muy importante para el mejoramiento del establecimiento y del interaprendizaje.

Tabla Nº 18

## 4.2.2. De los profesores

## RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	0	0	4	67	2	43
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	50	3	50	0	0
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	5	83	1	17	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	67	2	33	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	2	33	4	67
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	3	50	2	33	1	17
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	6	100	0	0	0	0
8. Resistencia en los compañeros o	0	0	3	50	3	50

director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	0	0	6	100
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	1	17	5	83
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	33	4	67	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	3	50	3	50	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	67	2	33	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	2	33	4	67	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	83	1	17	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	4	67	1	17	1	17

Fuente: Encuesta a docentes  
Elaboración: Lourdes Lemache

Según M.B. Bass (1990) afirma que liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los Líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos.

Cabe considerar también que debemos considerar que el liderazgo debe ir conjuntamente con la capacidad de gestionar actividades en bien de la comunidad educativa, las mismas que aportaran al crecimiento de la institución.

Por lo tanto según la encuesta realizada podemos notar claramente que no existe un liderazgo convincente por parte de la directora, es decir que no define con exactitud las repuestas ya que los docentes señalan en un alto porcentajes todas las tres alternativas.

#### 4.2.3. De los estudiantes

**Tabla N° 19**

#### **RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	19	95	0	0	1	5
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	14	70	4	20	2	10
3.El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	18	90	2	10	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	18	90	2	10	0	0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	16	80	4	20	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	15	75	3	15	2	10
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	16	80	3	15	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	18	90	2	10	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	14	70	4	20	2	10

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	20	100	0	0	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	17	85	2	10	1	5
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	19	95	1	5	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	80	4	20	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	85	2	10	1	5

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

La educación tiene una función importante que desempeñar si se desea preparar a las nuevas generaciones, demandando de antemano una reconceptualización de las competencias básicas en cada uno de sus alumnos para proyectar el cómo educar y cómo lograr transformar la conducta en lo que se refiere al desarrollo cognitivo y afectivo. La calidad de liderazgo que demuestren cada uno de los directivos y docentes hará que el alumno se vuelva un ente positivo para nuestra sociedad; por ello cada uno de los ítems planteados en la presente encuesta a los estudiantes busca obtener un porcentaje sobre la calidad de liderazgo dentro del mismo, y después de ser tabulados los resultados podemos concluir que muchos de los ítems provocan una contra posición en sus respuestas.

Es menester recordar que la encuesta fue realizada a alumnos que cursan el séptimo año de educación básica, mismos que hicieron su mayor esfuerzo pero que a mi criterio no se puede diferenciar con claridad la realidad educativa en cuanto a la gestión y liderazgo dentro de la misma. Lo más importante podemos sintetizar de la siguiente manera; la libertad de opinión que se da a los alumnos para que expresen sus ideas con un porcentaje del 95% y la práctica de valores en el proceso de enseñanza aprendizaje con un porcentaje del 75% del total de los encuestados.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla N° 20**

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

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Considera usted que la rectora de la institución integra en sus proyectos institucionales a los docentes, padres de familia y estudiantes.	10	67	5	33	0	0
2. La rectora de la institución considera las sugerencias del padre de familia para la ejecución de actividades en busca de mejorar el rendimiento académico de su hijo/a.	3	20	12	80	0	0
3. Como padre de familia se siente comprometido y partícipe con las decisiones tomadas por la rectora.	9	60	5	33	1	7
4. Los directivos informan y a la vez forman parte de la solución de problemas suscitados con el estudiante a los padres de familia.	10	67	3	20	2	13
5. Considera usted que el equipo docente de la institución forman un equipo unido en cuanto tiene que ver a promover el liderazgo y gestión en bien de la institución.	7	47	8	53	0	0
6. En su institución educativa se promulga a los estudiantes valores personales por parte de los directivos y docentes.	13	87	2	13	0	0
7. Conoce usted si el proceso de enseñanza aprendizaje que recibe su hijo/a está de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología.	2	13	6	40	7	47
8. La rectora de la institución cuenta con el respaldo de todos los padres de familia en las gestiones que realiza por bien de la institución.	8	54	5	33	2	13
9. Usted como padre de familia ha sido partícipe de la elaboración del Manual de Convivencia de la institución.	5	33	8	54	2	13

10. La rectora de la institución siempre ha demostrado su capacidad de liderazgo frente a las actividades planificadas.	9	60	5	33	1	7
11. La rectora brinda apoyo y comparte la labor extracurricular en busca de mejorar el rendimiento académico de su hijo/a.	5	33	8	54	2	13
12. Se planifica actividades que integren a los padres de familia, el personal docente y la rectora dentro de la comunidad educativa.	6	40	9	60	0	0
13. Como padre de familia conoce usted su papel dentro de la misión y visión que tiene la institución.	5	33	7	50	3	17
14. Dentro de la institución se establecen normas claras que deben cumplir los docentes, padres de familia y los estudiantes.	10	67	5	33	0	0
15. La rectora acepta sugerencias del padre de familia para establecer actividades extra escolares en bien de la educación de su hijo/a.	9	60	6	40	0	0
16. Se informa a los padres de familia sobre las gestiones que realiza la rectora en busca de mejorar la calidad educativa de su hijo/a.	8	53	6	40	1	7

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

La labor del padre de familia dentro del proceso enseñanza aprendizaje es uno de los pilares más importantes, razón por la cual no se puede dejar a un lado la tarea de educar al alumno de una manera conjunta manteniendo buenas relaciones entre las dos partes involucradas, entonces podemos concluir según las respuestas que obtuvimos de la encuesta a los padres de familia que la directora del plantel no considera la opinión de los mismos dentro del proceso educativo puesto que en un 80% contestaron que a veces son considerados para dicha situación.

También se puede concluir que el padre de familia no ha sido considerado para elaborar uno de los instrumentos más importantes en el quehacer educativo, como es el Código de Convivencia en donde se plasman cada una de las obligaciones y

derechos que tiene cada uno de los entes educativos considerando el Código de la Niñez y Adolescencia que rige en nuestro país.

**Tabla Nº 21**

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	60	2	40
2	¿El Centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	40	3	60
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	80	1	20
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80	1	20
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección docencia y alumnado?	2	40	3	60
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar en centro educativo?	4	80	1	20
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	3	60	2	40
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	1	20	4	80

Fuente: Entrevista a directivos  
Elaboración: Lourdes Lemache

Estos ítems buscaron conocer el pensamiento crítico de los directivos de la Institución de varios aspectos que generan el liderazgo y la calidad de gestión de sus principales actores, pero es lamentable ver como los mismos no están en la capacidad de proporcionar respuestas claras y con fundamento.

#### MATRIZ DE PROBLEMAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Liderazgo egocéntrico en el Centro educativo	Considerarse capaz de enfrentarse sola a cada una de las decisiones.	Decisiones mal tomadas.
	Falta de capacitación	Desconocimiento de nuevas estrategias para dirigir un Centro educativo.
	No escucha a los demás	Mala marcha de la institución.
Problema 2. Malas relaciones entre los docentes	Falta de diálogo	Discrepancia entre compañeros.
	Falta de cursos de relaciones humanas	Actuar con inmadurez en la toma de decisiones.
	No obedecer a las normas y reglas del plantel establecidas dentro de los elementos curriculares.	Docentes que actúan de acuerdo a su criterio.
Problema 3. Poca participación de los padres de familia en las gestiones.	Falta de comunicación	No participación en actividades planificadas.
	Desinterés	Surgimiento de inconvenientes entre las partes.
	Descuido	Falta de tiempo. Falta de incentivación por parte de los docentes.

## 5.- DISCUSIÓN

Después de haber ejecutado las encuestas y las entrevistas a todos los miembros del Centro Educativo, y una vez tabulados los resultados puedo definir las falencias como también los aspectos positivos que tiene la institución, este apartado servirá de guía para poder redactar un análisis del presente trabajo que tendrá una relación bastante común con el marco teórico ya que ambas se relacionan entre sí para definir con claridad la calidad de un buen liderazgo que debe tener un directivo o una persona que está al frente de cualquier organismo.

Según el científico M.B. Bass afirma que liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los Líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos.

El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias.

Líder “es aquella persona que conduce a otras en libertad.”

Según Carlos Correa considera tres estilos principales de liderazgo:

a.- Líder autócrata.- asume totalmente sus responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos.

b.- Líder participativo.- considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente; tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

c.- Líder de rienda suelta.- deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor, casi no hay directrices para el trabajo. Considera que el respeto es no meterse con nadie para que nadie me moleste.

Después de haber analizado los tres estilos de liderazgo procederé al análisis de las tablas tabuladas debidamente, con la finalidad de establecer adecuadamente las conclusiones y las recomendaciones para un mejor desempeño y mejoramiento del centro educativo en beneficio de los estudiantes y toda la comunidad educativa.

Antes de comenzar con la descripción de cada una de las tablas hablare en primera instancia de la importancia y el papel fundamental que tienen las encuestas para obtener una información clara en una investigación de campo.

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual; o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado. Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información, dicho grupo de personas se les conoce como población o universo, en este trabajo me referiré al Centro Educativo Fiscal Amazonas.

Al obtener una muestra y hacer las encuestas al número de personas que ésta indica, se puede obtener información precisa, sin necesidad de tener que encuestar a toda la población o universo.

La principal ventaja del uso de la encuesta es que, dependiendo de la profundidad de la misma, se pueden obtener datos muy precisos; mientras que la desventaja radica en la posibilidad de que los encuestados puedan brindar respuestas falsas, o que los encuestadores puedan recurrir a atajos.

Analizando las encuestas realizadas a los directivos de la institución investigada puedo deducir que el siguiente trabajo acarrea un sin número de incomprensiones entre los docentes del centro Educativo; como es en la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, el director organiza la tareas en una reunión general cada trimestre, el resultado a esta encuesta obtuve un porcentaje de un 20% en donde respondió únicamente solo un directivo que estaba en total desacuerdo que solo cuando exista la reunión la directora aproveche de esta ocasión para coordinar los trabajos hacia futuras alcances en el mejoramiento de la

institución y el inter aprendizaje, de igual manera un 20% señaló un directivo que el trabajo depende de la coordinadora a cargo, por grupos de trabajo la directora forma los organismos con el que va a trabajar durante todo el año lectivo, en este apartado hubo un 60% de respuesta, tres directivos están total mente de acuerdo en la forma de cómo trabaja la directora y hace trabajar a los demás miembros ya que la mejor manera de realizar una actividad es en grupo.

Muchos son los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización pero esta vez me referiré exclusivamente a analizar los ítems que se utilizó en la encuesta, en el número de miembros de la institución respondieron dos directivos que equivale al 40% que es menos de la mitad, ellos no están de acuerdo que para impartir el interaprendizaje la institución tenga una infraestructura lo suficientemente grande, ni el número de docentes sea numeroso, en los resultados obtenidos en la institución también existe el 40% que expresan de que la institución si es grande o pequeña debe siempre existir un buen aprendizaje, en valor y tiempo empleado en la institución se obtuvo un 20% el directivo para mi parecer no está de acuerdo en dedicar un tiempo suficiente para mejorar el panorama de la institución.

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, en la tabla número nos dan a conocer que los directivos cumplen a cabalidad con las tareas, tanto como directivos y como docentes, pero siempre acogiéndose a las normas establecidas por el Centro Educativo, se obtuvo un resultado del 100%.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en el Centro Educativo se puede ver que existe y se siente un clima con bastante respeto entre los docentes, y que el director convalida la toma de decisiones que sugiere los demás, obteniendo un porcentaje de cuatro docentes que es el 80% que respondieron que sí, y un 20% contestó que no que equivale a un docente.

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, en este aspecto la directora no delega a ningún docente para que intervenga en conflictos existentes en el Centro Educativo, ya que prefiere resolver sola de acuerdo a su posición de autoridad que tiene y a sus relaciones humanas, como muestra la tabla que todos los directivos contestaron que no, que es un 100%.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve, en este apartado la mayoría de los directivos coincidieron con un solo resultado que alcanzaron más del

50% en sus respuestas, como son: excelencia académica con esto lo obtuvieron gracias a su experiencia profesional como docentes, la participación de los padres de familia en las actividades programadas ya que ellos velan por el adelanto de la Institución.

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución. En este punto hare referencia más a la adquisición a partir de la experiencia, por su alto puntaje en la frecuencia, donde tres docentes respondieron siempre que equivale al 60%, donde ellos exponen que la habilidad de liderazgo se adquiere a partir de la experiencia o los años de trabajo que se viene ejerciendo como docente.

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, para el mejoramiento y el progreso de la institución escolar recalcaré la existencia de ambientes cordiales de trabajo ya que de acuerdo a esta estadística se puede diferenciar con claridad que un 80% de los docentes dicen que siempre, y un 20% a veces, de acuerdo a este resultado sí existe ambientes cordiales de trabajo.

Organismos que integran la institución, en el Centro Educativo por no contar con suficiente alumnado, y al estar ubicada a las afueras de la ciudad, es imposible que la institución cuente con más organismos, ya que no lo permite la ley, esto acarrea una serie de problemas como lo manifiesta los directivos, en un 100% ya que existe la directora y el Consejo Técnico.

Actividades del equipo educativo, junta de profesores de acuerdo a estos resultados el equipo educativo de la institución trabaja y se desempeña entre un 60 y 80% de manera coordinada para la buena marcha de la institución, esto lo hacen mediante el trabajo en grupo, evaluación y seguimiento a los alumnos, resolver con facilidad los conflictos y coordinar actividades de interaprendizaje.

Los departamentos didácticos y sus acciones volviendo a recalcar que por la falta de alumnado y al estar ubicado a las afueras de la ciudad, los directivos en la mayoría de los ítems, marcaron que nunca dando un porcentaje de un 100%, esto es debido a que la institución no cuenta con los departamentos de ayuda pedagogía, psicológica, académico y de salud.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, en el Centro Educativo se puede ver que más de la mitad de los directivos están de acuerdo con las gestiones pedagógicas y soluciones propias, adecuadas a la diversidad y potencialidades de

la comunidad y del entorno geográfico, esto es debido a la totalización del resultado de que el 60% marcaron el sí, mientras tanto el 40% marcaron no.

Material de planificación educativa en el Centro Educativo no tienen todos los materiales de planificación como es el Poa, y la Reingeniería de procesos dos instrumentos muy importantes para el mejoramiento del establecimiento y del inter aprendizaje, ya que en la encuesta se puede ver que cinco directivos marcaron el no, que es un 100%.

Resultado de la encuesta a docentes se puede ver con bastante claridad de que en el Centro Educativo, no existe un liderazgo apropiado por parte de la directora, ya que los docentes señalan en un alto porcentaje todas las alternativas, (siempre, a veces y nunca).

Resultado de la encuesta a estudiantes en el cual existe una contra posición, ya que en los ítems planteados por la Universidad los estudiantes no diferencian con claridad para marcar la respuesta correcta, como se puede ver los resultados de la tabla presentada, existiendo altos porcentajes a veces a favor y en otras en contra.

Resultados de la encuesta a padres de familia en todo Centro Educativo siempre existe rivalidad entre padres de familia y los docentes, razón que al practicar esta encuesta puedo saber que la directora no mantiene buenas relaciones con los representantes, ya que la mitad contestaron que siempre y la otra parte a veces.

En la entrevista para dar un criterio partiré de un pequeño concepto; es una de las técnicas más comunes de las ciencias sociales. El uso de informantes, el estudio de casos, las bibliografías y los cuestionarios se realizan propiamente, a través de entrevistas. Que es la relación directa que se establece entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. La entrevista puede ser individual o colectiva. Por la forma en que está estructurada puede clasificarse como libre o dirigida. Cuando es posible y las condiciones de tiempo y presupuesto lo permiten, se acostumbra repetir la entrevista para verificar la información.

Los resultados de la entrevista a directivos, no proporcionan respuestas que profundicen con claridad su comprensión, es lamentable ver que siendo docentes con grandes años de experiencia no logren definir conceptos para proporcionar la realidad educativa en cuanto a gestión y liderazgo dentro de su Institución.

## 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Se cumplieron en su totalidad con los objetivos propuestos, puesto que se realizó lo siguiente: Investigación del marco teórico- consulta bibliográfica, desarrollo de destrezas investigativas- encuestas y entrevistas realizadas, diseño de la propuesta de mejora y estructurar el informe de investigación.
- Se contó con el apoyo constante de la directora del plantel para proporcionar toda la información necesaria para la presente investigación aunque con un poco negativismo de los docentes.
- La directora no mantiene un liderazgo entre docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general ya que existe poca habilidad para las gestiones.
- La falta de gestión, como la falta de liderazgo ha hecho que los docentes de la Institución trabajen de manera individual, sin planificación alguna buscando simplemente cumplir con el pensum de estudios en cuanto a los conocimientos cognitivos del alumno.
- El presente trabajo es más práctico que teórico en el cual se ha logrado constatar la realidad en la que se encuentra nuestra educación a nivel de los sectores alejados de la ciudad específicamente en el campo de la gestión y liderazgo.
- No elaboran todos los instrumentos curriculares y la falta de éstos hacen que los docentes no tengan un conocimiento general de los problemas ni las buenas metas que tiene el Centro Educativo, por ende puede haber fracasos en el interaprendizaje.

## RECOMENDACIONES

- Elaborar todos los instrumentos curriculares considerados dentro de la planificación docente, para que de esta manera se plasmen cada una de las necesidades y falencias dentro y fuera de la institución delegando responsabilidades a todos quienes conforman la comunidad educativa y de esta manera poder brindar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad a todos los alumnos.
- Planificar actividades conjuntamente con todos los actores educativos tendientes a mejorar la calidad de gestión y liderazgo de los directivos y el personal docente de la Institución.
- Participar en seminarios, talleres o cursos de capacitación sobre gestión y liderazgo conjuntamente con todos quienes conforman la comunidad educativa con el fin de conocer la verdadera tarea educativa y plasmar nuevas estrategias para mejorar la misma.
- Delegar responsabilidades a cada uno de los actores educativos mediante la formación de grupos de trabajo en cada una de las diferentes actividades planificadas en busca mejorar la calidad de gestión y liderazgo dentro de la Institución.
- Realizar actividades en donde exista la participación de todos los que hacen el Centro Educativo con la finalidad de estrechar lazos de amistad, de unión y trabajo, etc.
- Realizar gestiones con mayor frecuencia para el mejoramiento de la institución y de esta forma brindar comodidad a los alumnos, maestros y padres de familia.

## **7.- PROPUESTA DE MEJORA**

### **1.- Título**

“Emprendimiento de estrategias que promuevan la mejora de la calidad de liderazgo, gestión y valores en la Comunidad Educativa Amazonas.”

### **2.- Justificación**

En base al diagnóstico que se obtuvo de la aplicación de las encuestas y entrevistas podemos considerar que el principal problema que existe en esta Institución es la falta de liderazgo y gestión del directivo, de los docentes, padres de familia y en sí de toda la comunidad educativa, situación que la considero crítica si consideramos que ser líder implica una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros, es entonces necesario y urgente que se planifiquen estrategias para contrarrestar estas falencias y lograr obtener aprendizajes significativos y funcionales en los alumnos.

Los efectos que provocan en el normal proceso de interaprendizaje es notorio por cuanto se evidencia la falta de coordinación en las actividades planificadas, por lo tanto con esta propuesta de mejora pretendo que en base a un trabajo conjunto entre toda la comunidad educativa se pueda mejorar estas falencias y se pueda brindar a los alumnos una educación de calidad de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología.

### **3.-Objetivos**

- Promover e implementar estrategias para lograr una calidad de liderazgo, gestión y valores en la comunidad educativa Amazonas en busca de una verdadera formación integral de sus estudiantes.
- Desarrollar estrategias que permitan la adquisición de destrezas sobre liderazgo y gestión en las instituciones educativas.
- Fortalecer eventos como; cursos, charlas, debates que fortalezcan la práctica de liderazgo y gestión con el propósito de un mejoramiento académico.

- Incentivar a los docentes de la Institución sobre la importancia que tiene la calidad de liderazgo y gestión para lograr desarrollar un eficiente proceso de interaprendizaje.

#### **4.- Actividades**

- Diseño y elaboración de la propuesta de mejora.  
Con la finalidad de mejorar la calidad de gestión y liderazgo de la Institución investigada presento mi propuesta de mejora.
- Socialización de la propuesta.  
Habiendo elaborado las directrices de la propuesta para mejorar la calidad de liderazgo y gestión se procederá a socializar el mismo a las partes interesadas.
- Charlas sobre liderazgo y gestión.  
Coordinar actividades con organismos de ayuda para buscar en primera instancia personal capacitado sobre el tema para que se viabilice esta capacitación de manera dinámica sobre el verdadero liderazgo y gestión, tanto sus incidencias como su importancia dentro del sector educativo.
- Seminario con el tema: la práctica de valores en las instituciones educativas.  
Coordinar acciones para contar con la presencia de profesionales capacitados para la ejecución de esta actividad.
- Video conferencia con el tema; cómo ser un líder a los alumnos del octavo, noveno y décimo año de educación básica.  
Incentivar a los alumnos para que vayan adquiriendo estrategias de liderazgo y gestión, comprometiéndolos desde ya a ser los futuros líderes del mañana en busca de mejorar nuestra sociedad.
- Seminario taller con el tema; Liderazgo, gestión y la práctica de valores en las instituciones educativas a los padres de familia.  
Siendo los padres de familia uno de los pilares fundamentales dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, es importante también capacitar a los mismos sobre la importancia de estos temas.
- Evaluación de la propuesta.  
Concluido con las actividades se podrá contrastar la situación inicial de la Institución en cuanto a la calidad de liderazgo y gestión de sus directivos con el profundo cambio que se pretende alcanzar habiendo ejecutado cada una

de las estrategias planteadas en la presente propuesta de mejora conjuntamente con los docentes, padres de familia, estudiantes y la comunidad en general.

## **5.- Localización y cobertura espacial**

La presente propuesta de mejora va encaminada a la comunidad educativa del Centro Educativo Amazonas, razón por la cual Universidad técnica Particular de Loja, empeñada en colaborar con el mejoramiento de la calidad educativa a través de la formación de profesionales, presenta diferentes obras de tipo pedagógico, que se direccionan a ser guías para el tratamiento de las diferentes problemas dentro de la gestión y liderazgo de las instituciones.

Por tanto, esta obra refleja un compromiso para reflexionar sobre las diferentes falencias encontradas en la Institución investigada, convirtiéndose en un instrumento para potenciar estrategias de mejora a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, entonces este trabajo está orientado a la directora, a 6 profesoras, 4 profesores, a los padres de familia y estudiantes.

## **6.- Población objetivo**

El presente trabajo busca unir esfuerzos de todos los involucrados dentro del proceso educativo para lograr tener una educación de calidad en los niños de la Institución investigada, quienes luego de haber concluido con el mismo saldremos enriquecidos de grandes conocimientos que serán aplicables en el proceso de interaprendizaje. Cabe recalcar que no es sólo el maestro quien debe estar al frente y ser responsable de que este proceso se cumpla sino también toda la sociedad en general, por ende en esta propuesta se busca la coparticipación de padres de familia, autoridades, estudiantes y comunidad.

## **7.- Sostenibilidad de la propuesta**

Para la ejecución de la propuesta se utilizara los siguientes recursos:

- Humanos : Directivos, docentes , estudiantes Padres de familia
- Materiales: Textos, papel boom, copias, computadoras, papel periódico, marcadores, cartulinas.
- Físicos: El Centro Educativo

- Económicos: Los gastos del presente proyecto serán financiados por la institución educativa con el apoyo de los organismos no gubernamentales y gubernamentales con la gestión de la investigadora.

Los mismos también se detallan en el presupuesto de la presente propuesta de mejora.

- Organizacionales: Universidad Técnica Particular de Loja, Centro Educativo Fiscal Amazonas.

## 8.- Presupuesto

Material	Valor unitario	Valor total
2000 hojas de papel bon	0,01	20,00
20 papelotes de papel periódico.	0,20	4,00
6 pliegos de cartulina	0,25	1,50
Pancartas	25,00	25,00
20 marcadores	0,50	10,00
Otros		
Charla sobre liderazgo y gestión.	25,00	25,00
Seminario sobre práctica de valores.	25,00	25,00
Video conferencia sobre cómo ser un líder.	25,00	25,00
Seminario sobre gestión, liderazgo y valores	25,00	25,00
<b>TOTAL</b>		<b>160,50</b>



## 8.- BIBLIOGRAFÍA

ARANDA, Alcides (2007<sup>2</sup>) Planificación Estratégica Educativa, Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador, pág. 296.

CORREA Jaramillo Carlos; Guía Didáctica de Liderazgo Valores y Educación, Editorial UTPL.

COLECCIÓN LNS. Metodología de la Investigación Científica

COLECCIÓN PARA EDUCADORES (2006), Clasificación de valores y desarrollo humano, editorial Alfaomega, Madrid-España, pág.206.

FUENTES Patricio, AYALA Amalia, GALÁN José, MARTÍNEZ Pilar; Técnicas de trabajo en grupo. Pág. 60

GUILLÉN Parra, Manuel; Ética en las organizaciones; págs. 170-174

HUBER George, Toma de Decisiones en la Gerencia. Serie Teoría y práctica Organizacional.

MUNCH Lourdes y ÁNGELES Ernesto; Métodos y Técnicas de Investigación

QUINTANA, Martín; Organización y Dirección de Centro Educativos Innovadores, pág. 325

### PÁGINAS ELECTRÓNICAS

.([www.pearsoneducacion.com](http://www.pearsoneducacion.com))

([www.mhe.es/martinmoreno1](http://www.mhe.es/martinmoreno1))

La gestión educativa

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

Concepto de gestión

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/12/pdf/concepto.pdf>

<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

Tipos de gestión

<http://johanatov.blogspot.es/>

Educación en Valores

<http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos21/educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml>

## 9.- APÉNDICES

### APÉNDICE Nº 1

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

#### La Universidad Católica de Loja

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. 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.

#### INFORMACIÓN GENERAL PARA EL 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 ( )



	docentes.			
d	Trabajo en equipo.			
e	Vivencia de valores institucionales y personales.			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

**8.- LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:**

<b>ORDEN</b>	<b>SE PROMUEVE</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

**9.- PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:**

<b>ORDEN</b>	<b>SE PROMUEVE</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			

c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

**10.- DE LOS DIFERENTES ÓRGANOS ESCRITOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SE ENCUENTRAN EN SU INSTITUCIÓN?**

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, equipo docente, 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.			



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

## 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 con una X en la respuesta que haya seleccionado.

### 1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

#### INFORMACIÓN GENERAL PARA EL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

### 2.- CUESTIONARIO

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

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**APÉNDICE Nº 3**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADIMINTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas.

**CA** Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

**D** Sí está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**CD** Sí está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

### 1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

### 2.- CUESTIONARIO

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**APENDICE Nº 4**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

**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 las tareas de liderazgo?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**8.- En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**APÉNDICE Nº 5**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Sr. Padre de Familia:

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:

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

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

**1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**INFORMACIÓN GENERAL PARA EL ESTABLECIMIENTO**

**Nombre del establecimiento educativo.....**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

## 2.- CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Considera usted que la rectora de la institución integra en sus proyectos institucionales a los docentes, padres de familia y estudiantes .			
2. La rectora dela institución considera las sugerencias del padre de familia para la ejecución de actividades en busca de mejorar el rendimiento académico de su hijo/a.			
3. Como padre de familia se siente comprometido y partícipe con las decisiones tomadas por la rectora.			
4. Los directivos informan y a la vez forman parte de la solución de problemas suscitados con el estudiante a los padres de familia.			
5. Considera usted que el equipo docente de la institución forman un equipo unido en cuanto tiene que ver a promover el liderazgo y gestión en bien de la institución.			
6. En su institución educativa se promulga a los estudiantes valores personales por parte de los directivos y docentes.			
7. Conoce usted si el proceso de enseñanza aprendizaje que recibe su hijo/a está de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología.			
8. La rectora de la institución cuenta con el respaldo de todos los padres de familia en las gestiones que realiza por bien de la institución.			
9. Usted como padre de familia ha sido partícipe de la elaboración del Manual de Convivencia de la institución.			
10. La rectora de la institución siempre ha demostrado su capacidad de liderazgo frente a las actividades planificadas.			
11. La rectora brinda apoyo y comparte la labor extracurricular en busca de mejorar el rendimiento académico de su hijo/a.			
12. Se planifica actividades que integren a los padres de familia, el personal docente y la			

rectora dentro de la comunidad educativa.			
13. Como padre de familia conoce usted su papel dentro de la misión y visión que tiene la institución.			
14. Dentro de la institución se establecen normas claras que deben cumplir los docentes, padres de familia y los estudiantes.			
15. La rectora acepta sugerencias del padre de familia para establecer actividades extra escolares en bien de la educación de su hijo/a.			
16. Se informa a los padres de familia sobre las gestiones que realiza la rectora en busca de mejorar la calidad educativa de su hijo/a.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**APÉNDICE N° 6**

## **ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

En la ciudad de Macas, capital de la provincia de Morona Santiago, a los 14 días del mes de marzo de 2011, se celebra la presente acta de compromiso entre la Licenciada Lourdes Lemache, estudiante maestrante de la Universidad Técnica particular de Loja y la Licenciada Zoila Rivadeneira, en calidad de Directora de la Unidad Educativa Amazonas, quienes libre y voluntariamente acuerdan celebrar el acta contenido en las cláusulas siguientes:

PRIMERA: La Licenciada Zoila Rivadeneira, se compromete en dar las facilidades necesarias, como información, instrumentos y documentos de la unidad educativa.

SEGUNDA: La Licenciada Lourdes Lemache desarrollará la investigación con el propósito de conocer la gestión, liderazgo y valores de la institución con el fin de optar por el título de Maestría.

TERCERA: la Licenciada Lourdes Lemache, presentará al final de la investigación el informe correspondiente, así como las conclusiones y recomendaciones necesarias para mejorar la gestión de la unidad educativa.

Para constancia de lo acordado en las cláusulas que anteceden las partes firman en Macas a los catorce días del mes de marzo de 2011.

Lic. Zoila Rivadeneira.  
**Director de U.E. Amazonas.**

Lic. Lourdes Lemache.  
**Maestrante.**