



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Fiscal Técnico Nocturno
“Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone, durante el
período lectivo 2011 – 2012**

Tesis de grado

AUTORA:

Flores de Válgaz Cedeño, Lilian Kaviria

DIRECTORA DE TESIS:

Jumbo Salinas, Gloria Noemí, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2013

Loja, Febrero 2013

CERTIFICACIÓN:

El presente trabajo de investigación realizado por la estudiante Lilian Kaviria Flores de Válgaz Cedeño, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines legales pertinentes

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

Flores de Válgaz Cedeño Lilian Kaviria
CI. 1302218142

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Lilian Kaviria Flores de Válgaz Cedeño, 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 señala: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

Loja, Febrero 2013

Lilian Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial a Dios y a mis familiares por su invaluable apoyo durante todo el proceso de estudios, como también a quienes forman parte de la Universidad Técnica de Loja.

Flores de Válgaz Cedeño Lilian Kaviria

DEDICATORIA

A Dios, a mi esposo, a mi hija, a mi hijo y a mi hija política en retribución al apoyo que me han brindado en esta etapa formativa de mi vida y en demostración del gran amor que les profeso.

Flores de Válgaz Cedeño Lilian Kaviria

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN:	ii
AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE.....	vii
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	2
2.1 La gestión educativa	2
2.1.1. Concepto.....	2
2.1.2. Importancia.....	3
2.1.3. Tipos de Gestión.....	4
2.1.3.1. Gestión Directiva.....	4
2.1.3.2. Gestión Pedagógica y Académica	4
2.1.3.3. Gestión Administrativa y Financiera.....	5
2.1.3.5.2. Pensamiento sistémico y estratégico.....	8
2.1.3.6.2. Componentes de la gestión educativa efectiva	11
2.1.3.6.2.1. Planteamiento institucional.....	11
2.1.3.6.2.2. Dirección escolar efectiva	13
2.1.3.6.2.3. Organización escolar efectiva	17
2.1.3.6.2.4. Normativas de funcionamiento institucional.....	19
2.2. Liderazgo Educativo.....	20
2.2.1. Concepto.....	20
2.2.1.1. Cualidades del líder educativo.....	21
2.2.1.2. Requisitos del líder:.....	22
2.2.1.3. Conocimientos del líder:	22
2.2.1.4. Habilidades del líder:.....	23
2.2.2. Tipos.....	23
2.2.3. Características	26

2.2.3.1. Liderazgo instruccional.....	26
2.2.3.2. Liderazgo transformacional	27
2.2.3.3. Liderazgo y gestión	28
2.2.4. Gestión curricular	29
2.2.5. Gestión de recursos	31
2.2.6. Gestión del clima organizacional y convivencia	32
2.2.7. Liderazgo y relaciones intraescolares.....	34
2.2.8. El director autocrático y su influencia sobre los profesores.....	34
2.2.9. El director democrático y su influencia sobre los profesores.....	35
2.2.10. La relación profesor - alumno.....	36
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	37
2.4. Los valores y la educación.....	38
2.4.1. Definición de Valor.....	38
3. METODOLOGÍA.....	44
3.1. Participantes.....	44
3.3. Métodos y procedimientos	50
4. RESULTADOS	52
4.1 Diagnóstico	52
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	52
4.1.1.1 El Manual de Organización	52
4.1.1.2. El Código de Ética	52
4.1.1.3. Código de Convivencia	53
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA).....	54
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	55
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	55
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	56
4.1.2.1 Misión y Visión.....	56
4.1.2.2 El Organigrama	58
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	59
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores	59
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	59
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	60
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores	61
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	61

4.1.3	Análisis FODA.....	61
4.1.3.1	Fortalezas y Debilidades	61
4.1.3.2	Oportunidades y Amenazas	62
4.1.3.3	Matriz FODA.....	64
4.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	65
4.2.1	De los directivos.....	65
4.2.2	De los profesores.....	77
4.2.3	De los estudiantes	80
4.2.4	Matriz de problemáticas	86
5.	DISCUSIÓN	87
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
6.1.	Conclusiones	93
6.2	Recomendaciones	93
7.	PROPUESTA DE MEJORA	94
7.1.	Título de la propuesta	94
7.2.	Justificación	94
7.3.	Objetivos	95
7.4	Actividades:	96
7.5	Localización y cobertura espacial:.....	97
7.6	Población Objetivo:	97
7.7	Sostenibilidad de la Propuesta:	97
7.8	Presupuesto	98
7.9	Cronograma.....	98
9	ANEXOS	101

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro Nº 1 Esquema comparativo entre los modelos de la Administración Escolar y de la Gestión Educativa Estratégica.....	6
Figura 1. Componentes fundamentales de la gestión educativa estratégica.....	8
Cuadro Nº 2. Funciones del líder	23
Cuadro Nº 3 El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo..	25
Cuadro Nº 4 Diferencias entre Líder y Directivo.....	38

RESUMEN

El presente estudio tiene el propósito de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales en el Colegio Fiscal Técnico “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone, provincia de Manabí; durante el periodo 2011-2012, a fin de contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo.

En la investigación se considera la participación total del cuerpo Directivo y Docente; una muestra significativa de la población estudiantil y de padres de familia contactados aleatoriamente.

La metodología es de tipo descriptivo. Se utiliza la encuesta, entrevistas y la observación para recopilar de forma directa la opinión sobre la realidad institucional.

En el desarrollo de este proceso aparecieron situaciones problemáticas que ameritan una intervención efectiva que permita superar sus efectos. Con esta intención se plantea una propuesta de mejoras.

Los detalles de resultados y de las acciones de respuestas correctivas que contiene este trabajo lo hacen digno de una revisión minuciosa de su contenido.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación, objeto de la presente tesis, constituye un modesto aporte a la búsqueda de una educación de calidad, en este contexto se procura hacer un análisis de la influencia de la participación decidida de los actores del hecho educativo en el fortalecimiento institucional. Se plantea entonces el tratado del tema Gestión, Liderazgo y valores en el Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone, durante el periodo lectivo 2011 – 2012.

El presente estudio ubica a la UTPL en la real dimensión de ente generador de propuestas de avanzada, al orientar a los maestrantes a seguir la senda de la investigación destinada a favorecer el sector motor del desarrollo social. Asimismo beneficia a la institución educativa investigada, puesto que con la intervención se fomentan las relaciones positivas en el aula, con lo cual se transfieren, además de conocimientos, elementos útiles para la vida diaria, el desempeño laboral y familiar, debido a que el aprendizaje en las relaciones interpersonales, se llevará para toda la vida, aportando un mayor crecimiento personal de los estudiantes y maestros. La investigación realizada también constituye un elemento clave para el desarrollo profesional, ya que le permite aplicar los conocimientos, habilidades, destrezas y estrategias adquiridos durante el desarrollo del estudio con su grupo de estudiantes.

Para la realización de este trabajo se contó con la colaboración esmerada e incondicional de Directivos, Profesores, Personal Administrativo, Estudiantes y Padres de Familia, quienes siempre estuvieron prestos a brindar la información requerida. Los objetivos planteados inicialmente para el procedimiento fueron entre otros.

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

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.

La situación fue propicia para el cumplimiento de los objetivos planteados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa

2.1.1. Concepto

La Gestión Educativa puede definirse como *"el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"* (POZNER, Pilar, 2000). La gestión educativa es un proceso continuo orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

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.

2.1.2. Importancia

La gestión educativa cobra vital importancia en la actualidad, pues permite un gobierno y dirección participativa de la educación, ya que por las características específicas de los procesos educativos la toma de decisiones en el nivel correspondiente es una tarea colectiva que implica a muchas personas, las cuales deben tener una meta común y debe de existir una excelente comunicación entre ellas. (FERNANDEZ, 2000)

La gestión educativa es el arte de organizar los talentos presentes en el sector educativo para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia que la sociedad espera de la educación, que tiene la función de socializar al alumno formalmente, de educarlo, de incorporar a las nuevas generaciones los valores, costumbres y conocimientos de nuestra sociedad.

En el sector educativo la intención de una labor gestora, independientemente del nivel en que se encuentre, se puede dividir en tres:

- ⇒ La *gestión normativa*, la cual está orientada a definir y hacer cumplir determinadas funciones plasmadas en documentos con carácter oficial y jurídico.
- ⇒ La *gestión participativa*, que está orientada a incorporar a director y profesores como parte de un mismo grupo, en el que se propicie la coparticipación con un sentido humanístico y social.
- ⇒ La *gestión administrativa*, que está centrada en la realización de trámites como medio de relación entre las autoridades, los maestros y la institución educativa.

Componentes esenciales de la gestión

- ⇒ Planificación de las acciones: Según los objetivos del proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.
- ⇒ Decisiones de Planificación: Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.

- ⇒ Formulación de estrategias: Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, determinar cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.
- ⇒ Visualización de Resultados esperados: Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.
- ⇒ Evaluación de la Gestión: Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

2.1.3. Tipos de Gestión

2.1.3.1. Gestión Directiva

La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión; es decir que, tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. (RAVELA, 2000)

2.1.3.2. Gestión Pedagógica y Académica

Es el eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. Se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo; y, tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula. Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

2.1.3.3. Gestión Administrativa y Financiera

Tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

- ⇒ La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)
- ⇒ Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.)

2.1.3.4. Gestión Comunitaria

Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la

provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su Plan Estratégico Institucional. Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

- ⇒ Contexto de la institución.
- ⇒ El Plan Estratégico Institucional.
- ⇒ Proyectos transversales.
- ⇒ Manual de convivencia.
- ⇒ Resultados de las evaluaciones internas y externas.

Por tanto, las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

2.1.3.5. Gestión Estratégica

La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico.
Énfasis en las rutinas.	Habilidades para tratar con lo complejo.
Trabajos aislados y fragmentados.	Trabajo en equipo.
Estructuras cerradas a la innovación.	Apertura al aprendizaje y a la innovación.
Autoridad impersonal y fiscalizadora.	Asesoramiento y orientación profesionales.
Estructuras desacopladas.	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
Observaciones simplificadas y esquemáticas.	Intervenciones sistemáticas y estratégicas.

Cuadro Nº 1 Esquema comparativo entre los modelos de la Administración Escolar y de la Gestión Educativa Estratégica (Pozner, Pilar; Fernández, Tabaré, 2000)

En el esquema se aprecia que la gestión, a diferencia de la administración, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema educativo, que origine una sinergia capaz de promover una organización inteligente y rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso de los involucrados.

2.1.3.5.1. Componentes de la gestión educativa estratégica

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Se identifican tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias, y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

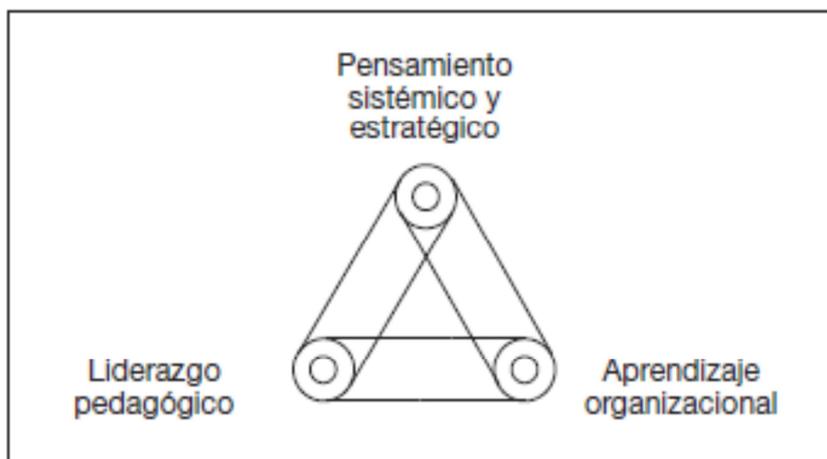


FIGURA 1. Componentes fundamentales de la gestión educativa estratégica (POZNER, Pilar, 2000)

2.1.3.5.2. Pensamiento sistémico y estratégico

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?. (POZNER P.)

2.1.3.5.3. Liderazgo pedagógico

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa; ya que la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. Por liderazgo se entiende a un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos

complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

2.1.3.5.4. Aprendizaje organizacional

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto-observación. (POZNER.Pilar, 2000)

Cuando las organizaciones educativas aumenten su espacio de acción; es decir, empiecen a diseñar e intervenir para transformar y mejorar las prácticas y resultados, habrá un aprendizaje organizacional, que abrirá las puertas a la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

2.1.3.6. Gestión efectiva en los centros educativos

Un Centro Educativo es un espacio privilegiado de crecimiento para todos y todas, donde los saberes, los sentimientos, las ideas y las experiencias permiten el desarrollo integral del ser que se desea formar. (Iberoamericanos, 2008)

El centro educativo que toda la comunidad educativa debe construir es aquel en el que:

- ⇒ Se brinda educación de calidad y se alcanzan las competencias propuestas como un servicio y un derecho del alumnado.
- ⇒ Se asegura que los estudiantes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
- ⇒ Se brinda apoyo oportuno a los estudiantes porque el currículo y la evaluación están al servicio del aprendizaje.

- ⇒ La comunidad educativa actúa con una intensión pedagógica, porque docentes, estudiantes, padres y madres de familia tienen clara una misma visión, misión y objetivos del centro educativo.
- ⇒ La comunidad educativa se siente identificada y orgullosa de formar parte de un centro educativo de excelencia.
- ⇒ La comunidad educativa participa activamente en la gestión escolar, desde la toma de decisiones en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) hasta el desarrollo de actividades diarias.
- ⇒ La comunidad educativa trabaja en equipo, bajo el liderazgo de la directora o del director.
- ⇒ Las puertas están abiertas porque hay transparencia en la dirección y las aulas para mostrar lo que se hace.
- ⇒ Las instalaciones del centro educativo se mantienen limpias y ordenadas en función de ofrecer a los estudiantes un clima propicio para los aprendizajes.
- ⇒ La mejora continua se establece sobre la base de procesos de autoevaluación y reflexión participativa.

Para lograr el centro educativo que deseamos se requiere una *gestión escolar efectiva* en la que las buenas prácticas de gestión y el protagonismo escolar sean retomados por los actores de la comunidad educativa. Se habla de efectividad en la gestión escolar cuando el centro educativo logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer y utilizando adecuadamente los recursos disponibles.

2.1.3.6.1. Características de la gestión escolar efectiva

La gestión escolar efectiva se caracteriza por ser:

- *Democrática*: todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.
- *Integradora*: vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.

- *Sistemática*: orientada por medio del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA) e implementando procesos de autoevaluación interna.
- *Inclusiva*: integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.
- *Comunitaria*: integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- *Eficiente*: hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- *Eficaz*: logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.

2.1.3.6.2. Componentes de la gestión educativa efectiva

Existen cuatro componentes conceptuales en torno a los que un centro educativo puede lograr una gestión escolar efectiva:

- Planteamiento Institucional
- Dirección Escolar Efectiva
- Organización Escolar Efectiva
- Normativas de Funcionamiento Institucional

2.1.3.6.2.1. Planteamiento institucional

Toda acción educativa para que sea efectiva debe ser planificada, sobre todo si se desea lograr los objetivos que se propone en el corto, mediano y largo plazo. La planificación no es en sí misma un fin, sino un medio para orientar y priorizar los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (Educación, 2008)

El planeamiento institucional es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en dos niveles:

- a) El *estratégico*, en la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para un período de cinco años; y
- b) El *operativo*, para la implementación, en el día a día, con el Plan Operativo Anual (POA).

El *Proyecto Educativo Institucional* contiene:

- VISION, permite tener claridad sobre el tipo de centro educativo que la comunidad educativa sueña y desea alcanzar.
- MISIÓN, unifica el trabajo y esfuerzo para lograr que las y los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida.
- IDEARIO, permite expresar los valores y comportamientos que se acuerdan practicar por los miembros de la comunidad educativa.
- DIAGNÓSTICO, permite identificar cuál es la situación real del centro educativo, así como los principales problemas que impiden que los estudiantes aprendan.
- OBJETIVOS GENERALES, basados en el diagnóstico, constituyen compromisos que asume la comunidad educativa para mejorar los aprendizajes del estudiantado.

Estos compromisos se concretizan en acuerdos que toma la comunidad educativa en los tres proyectos que forman el PEI:

- ✓ Proyecto Curricular de Centro (PCC): contiene los acuerdos que los docentes deben tomar para responder al logro de los objetivos generales del PEI y las causas de los problemas detectados en el diagnóstico del centro educativo.
- ✓ Proyecto de Gestión (PG): contiene acuerdos de la comunidad educativa para asegurar que la organización y los recursos humanos, materiales y financieros se dispongan para implementar los acuerdos del PCC. También contempla la estructura organizativa del centro, el establecimiento de normas de convivencia, funciones y procedimientos administrativos que mejoran la eficiencia escolar, considerando lo legal.
- ✓ Proyectos Complementarios (PC): se enfocan en apoyar el logro de los objetivos generales y los acuerdos del PCC y PG, en función de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Son acuerdos que por su naturaleza necesitan una estructura, fundamentación y organización propia.

El *Plan Operativo Anual (POA)* se elabora, ejecuta y evalúa todos los años con la participación de la comunidad educativa y permite la implementación de los acuerdos tomados en los proyectos del PEI. El POA es una planificación sencilla, que contiene objetivos específicos, actividades programadas en el tiempo, responsables y recursos humanos, materiales y financieros. (Alegría, 2010)

2.1.3.6.2.2. Dirección escolar efectiva

La vida escolar y los directores de los centros educativos realizan actividades académico-administrativas como registros de notas, cartas didácticas, atención de padres, relaciones interpersonales, planeamiento institucional, proyectos nuevos, ejecución financiera, formularios y otros. Sin embargo, todos estos procesos deben desarrollarse en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Se entiende por dirección escolar al proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes. La dirección escolar efectiva es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica.

Para lograr una gestión escolar efectiva el director debe cumplir con dos funciones estratégicas:

- Director – gerente
- Director Líder pedagógico
- Director - gerente.

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

Un director-gerente efectivo será aquel que:

- ✗ Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y POA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- ✗ Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- ✗ Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- ✗ Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales.
- ✗ Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- ✗ Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- ✗ Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- ✗ Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

- *Representante de la institución y del Ministerio de Educación*

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al Ministerio de Educación ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del Ministerio de Educación y a los acuerdos de su comunidad educativa.

- *Líder motivador y negociador*

Guía, anima, motiva y media su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

- *Gestor de recursos*

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, otros.

- *Organizador y planificador de acciones*

Es el responsable de la funcionalidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y POA a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

- *Evaluador en el aula y en el ámbito escolar*

Reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

- *Dinamizador de la información*

Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia

Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación. Maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información. Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

- *Auto evaluador de su desempeño profesional*

Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.

- Director - Líder Pedagógico

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El Director como líder pedagógico asume los roles que mencionamos a continuación:

- *Gestor/a del currículo*

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

- *Promotor del cambio*

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-POA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

- *Monitorea indicadores educativos*

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

2.1.3.6.2.3. Organización escolar efectiva

La forma de gestionar, vivir y administrar un centro educativo afecta la existencia del estudiante, quien pasa un período considerable de su vida

relacionándose con la cultura escolar, participando y observando. La organización escolar, es definida como un proceso administrativo orientado a dinamizar y optimizar los recursos institucionales para que los estudiantes aprendan.

La organización escolar efectiva implica centrar toda decisión en lo pedagógico y democratizar la gestión escolar, delegando autoridad, funciones y responsabilidades, generando espacios de participación de la comunidad educativa para construir una nueva cultura de participación ciudadana.

Organizar el centro escolar nos sirve para:

- ✦ Promover la creatividad pedagógica de los docentes, con lo que se logra mejores formas de enseñanza y se les devuelve la libertad responsable para formar ciudadanas y ciudadanos competentes, pluralistas y comprometidos socialmente. Incentivar la participación estudiantil como constructores de su propio aprendizaje.
- ✦ Estimular la participación de los padres y las madres como un derecho inherente a la responsabilidad de educar a sus hijos e hijas.
- ✦ Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo, como un bien colectivo.
- ✦ Hacer buen uso del tiempo en las diferentes jornadas educativas, creando procesos de calidad educativa para el estudiantado como un derecho en sí mismo.

De acuerdo con estas razones, el centro educativo debe considerar que:

- ☞ La organización escolar debe fomentar la idea de que la escuela/colegio no es la suma de grados y secciones, sino que ofrece un espacio amplio de aprendizaje, cuidadosamente pensado y organizado para que la sola presencia del estudiantado sea suficiente para el disfrute de experiencias de aprendizaje diversas y significativas, las que le servirán para desenvolverse satisfactoriamente en la vida.

- ☞ La organización de los recursos del centro educativo implica una distribución de los espacios, materiales, equipos y presupuesto para que los estudiantes cuenten con diversidad de opciones para aprender. Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje.
- ☞ La organización del recurso humano en el centro educativo requiere el fomento del trabajo en equipo de la comunidad educativa, delegando y asignando responsabilidades individuales y colectivas en función de lograr los objetivos del PEI y POA, de acuerdo con los roles y las funciones que a cada quien le corresponden.
- ☞ Para lograr que la comunidad educativa participe es necesario crear un clima institucional de familiaridad, confianza y compañerismo, donde todos se sientan tomados en cuenta, valorados, reconocidos y apreciados por el trabajo que realizan, independientemente del rol o responsabilidad que desempeñen dentro del centro educativo.
- ☞ La organización de la información de la institución es indispensable, ya que los registros académicos, administrativos, financieros y legales son la fuente de datos más fiables para que la comunidad educativa pueda tomar decisiones, gestionar apoyos y rendir cuentas.

2.1.3.6.2.4. Normativas de funcionamiento institucional

Las normas son un elemento importante en toda gestión escolar efectiva. Una buena gestión escolar es la que implementa la norma como una oportunidad de establecer procesos transparentes, justos y equitativos. Las normas garantizan el bien común entre los miembros de la comunidad educativa, la convivencia escolar y el logro de los objetivos del centro educativo.

El cumplimiento de la norma debe favorecer los espacios de libertad pedagógica, que buscan mejores formas de aprendizaje en los estudiantes y que permitan hacer cada vez más pertinente la educación a las demandas actuales y futuras de la sociedad. Asimismo, el respeto y cumplimiento de las normas contribuye al desarrollo integral de los estudiantes, ya que fomenta la

disciplina, educa el carácter y fortalece la voluntad. Por eso, es de suma importancia que los miembros de la comunidad educativa conozcan, respeten y cumplan las normativas vigentes relacionadas con los procesos escolares.

Las normativas deben estar al servicio de las personas para facilitarles y ayudarles en el cumplimiento de sus funciones; de ahí que deben ser flexibles y adecuarse a los diferentes contextos y circunstancias.

Si las normas son aplicadas con el verdadero valor y espíritu para el que fueron creadas, el centro educativo verá fortalecida su autonomía pedagógica y se le facilitará a la comunidad educativa el cumplimiento de sus funciones.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Liderazgo es la calidad de líder. Líder proviene de la palabra inglesa "to lead" que significa *conducir*. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo.

El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales. Algunos autores lo definen como:

- ✓ Arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes (Kouzes y Pozner, 2005)
- ✓ "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos" (MEC, 2009).

El liderazgo educativo es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro educativo que dirige.

En el liderazgo educativo se integran dos conceptos: el que hace referencia al proceso de enseñanza y el que hace referencia al proceso educativo integral; es decir, que la enseñanza está orientada al desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral.

Los directivos que ejercen un liderazgo educacional dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con las familias y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de las familias con el profesor, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en el proceso educativo. También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje y de orientación y tutoría para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

2.2.1.1. Cualidades del líder educacional

a) Profesionalidad:

- Información, nivel cultural amplio.
- Base técnico-profesional experimentada

b) Desarrollo personal:

- Capacidad de comunicación: facilidad de expresión, saber escuchar.
- Capacidad de trabajo
- Capacidad de acción-reflexión
- Realismo y autoevaluación equilibrada.

c) Enfoque mental:

- Capacidad de análisis.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad para organizar la información.

d) Habilidades de gestión:

- Orientación hacia los objetivos y resultados.
- Capacidad para tomar decisiones integrando diferentes variables.
- Creatividad e innovación.
- Tolerancia.

e) Gestión de cambio:

- Asumir riesgos.

- Detectar oportunidades.
 - Adaptación a un entorno complejo.
 - Visión estratégica.
 - Sentido de grupo.
- f) Habilidades de dirección:
- Dirección del grupo hacia los objetivos señalados.
 - Formación y desarrollo de equipos.
 - Planificación y organización de actividades coordinando esfuerzos.
 - Delegación y participación.
 - Reconocimiento sobre la base de resultados.

2.2.1.2. Requisitos del líder:

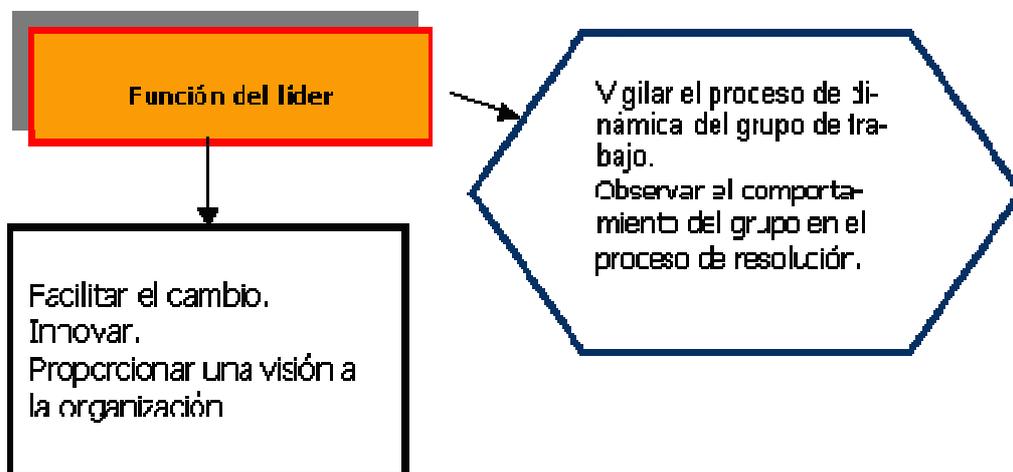
- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

2.2.1.3. 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.

2.2.1.4. 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.



CUADRO Nº 2. *Funciones del líder* (MEC, Liderazgo Educativo: Un desafío Compartido, 2009)

2.2.2. Tipos

De acuerdo con la opinión de algunos autores, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. (UADE, 2005) La clasificación incluye:

- ⇒ Líder Democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- ⇒ Líder Autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional.

- ⇒ Líder dictador: se refiere a la fuerza de sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás, acosta de todos y todo.

- ⇒ Líder paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

- ⇒ Líder liberal: el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Enfoques sobre liderazgo escolar

De acuerdo a investigaciones realizadas, (Leithwood; Jantzi, Steinbackh, 2003) luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, encontraron que los conceptos sobre liderazgo más tratados han sido liderazgo pedagógico, estilos de liderazgo y liderazgo transformacional. Seguidamente, otros conceptos tratados son: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural.

El siguiente cuadro muestra las características de cada una de estas vertientes del liderazgo en el ámbito educativo.

El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo				
Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento experto • Típicamente, el poder ligado a la posición 	<ul style="list-style-type: none"> • Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del desarrollo estudiantil
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor esfuerzo y productividad • Desarrollo de prácticas más hábiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente
Moral	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión • Aumentar la participación en las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones justificadas moralmente • Escuelas democráticas
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación en decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio • Una organización más democrática
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El poder ligado a la posición • Políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr las metas formales de la organización
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, 	<ul style="list-style-type: none"> • Emparejar el 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr las

	aquellos que tienen roles de liderazgo formal	comportamiento del líder con el contexto •Procesos expertos para resolver los problemas	mejor las necesidades de los miembros de la organización •Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización	metas formales de la organización •Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio
--	---	---	---	--

Cuadro N 3 El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo (Leithwood; Jantzi, Steinbackh, 2003)

2.2.3. Características

2.2.3.1. Liderazgo instruccional

Centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza. Requiere fuerte preparación pedagógica.

Características

- × Define la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros en los alumnos.
 - × Implica organizar los objetivos de la escuela y comunicarlos.
- × Gestiona y articula el currículum.
 - × Promueve la instrucción de calidad, supervisa y evalúa, distribuye y protege el tiempo de instrucción, coordina el currículum, controla el progreso de los estudiantes, supervisa y evalúa a los docentes.
- × Promueve un clima de aprendizaje académico.
 - × Establece expectativas y estándares elevados.
 - × Proporciona incentivos para estudiantes y profesores.
 - × Promueve el desarrollo profesional vinculado a la práctica instructiva.

- × Desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo.
 - × Crea una cultura con un ambiente seguro y ordenado.
 - × Desarrolla la colaboración y cohesión entre equipos.
 - × Establece relaciones entre la familia y el centro escolar.

2.2.3.2. Liderazgo transformacional

Centrado en convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa.

Características

- × Carisma
 - × Entusiasmo, inspira confianza e identificación con la organización. Son percibidos con un alto grado de moralidad y seguridad.
- × Visión
 - × Capacidad de formular una misión en la que se involucren los miembros de la organización en el cumplimiento de los objetivos.
- × Consideración individual
 - × Atiende a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- × Estimulación intelectual
 - × Capacidad de empoderar a sus profesores y hacer que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.
- × Capacidad de motivar
 - × Potenciar las habilidades y proporcionar apoyo emocional e intelectual.
 - × Motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior
- × Tolerancia psicológica
 - × Implica usar el sentido del humor para indicar las equivocaciones, resolver conflictos y manejar momentos difíciles.
 - × Construye liderazgo compartido.
 - × Cultura de la participación. Crea condiciones para que seguidores colaboren con él.
- × Trabajo en equipo.
 - × Produce sinergia necesaria para obtener mejores resultados.
 - × Estimula que los profesores compartan ideas, se inspiren y se identifiquen con las metas del equipo siendo altamente productivos.

- × Tiempo y recursos a la formación continua.
 - × Cree en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y favorece su formación.
- × Papel simbólico
 - × Representa a la institución y organización. Debe ser ejemplo de trabajo duro, honestidad y disponibilidad en sus actuaciones.

Otros estilos y características de liderazgo

- × Estilo Directivo: Enfoca la ejecución y el cumplimiento de tareas.
- × Estilo Adiestrador: Ilustra, enseña.
- × Estilo de Apoyo: Emplea la motivación y el entusiasmo.
- × Estilo Gerencial: Delega. (Ríos de Torres, Liderazgo educativo: sus estilos y particularidades, claves del éxito académico, 2007)

2.2.3.3. Liderazgo y gestión

El ámbito de liderazgo es fundamental para la gestión escolar ya que incorpora habilidades y competencias directivas que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento. Éstas se demuestran en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. (SALAZAR, 2006)

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- *El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.*
Para garantizar los logros de aprendizaje y los logros institucionales, el director y equipo directivo deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen de acuerdo a los cambios sociales, económicos y culturales de su entorno.
- *El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.*

La base del liderazgo directivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. El director y su equipo directivo deben asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados.

- *El director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.*

Para decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director y el equipo directivo deben asegurar la difusión sistemática de información sobre los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.

- *El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.*

A fin de alcanzar tanto los logros de aprendizaje de los estudiantes como los logros institucionales, el director y el equipo directivo deben tomar decisiones pertinentes y resolver los problemas que se presenten.

- *El director y equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.*

-

Para orientar efectivamente las acciones de profesores, alumnos y apoderados debe existir una visión compartida en torno al proyecto educativo institucional. El director y equipo directivo deben procurar una formulación participativa del proyecto educativo institucional junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos.

2.2.4. Gestión curricular

La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación

curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum. (Palacio, 2003)

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- *El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.*

En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.

- *El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.*

Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.

- *El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.*

Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.

- *El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.*

El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

2.2.5. Gestión de recursos

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo. (Dejours, 2005)

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes. Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- *El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.*

Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.

- *El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.*

La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las

metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.

- *El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.*

El director y equipo directivo requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.

- *El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.*

La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales. Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento.

2.2.6. Gestión del clima organizacional y convivencia

En el ámbito de la Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, el rol del director tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno. (GONZALEZ GARCÍA, 2006).

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- *El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.*

Para propiciar un clima laboral favorable, el director y equipo directivo junto con exigir altos criterios de cumplimiento, deben reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento.

- *El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados.*

La participación y colaboración de los padres y apoderados es un aspecto crucial para el logro de las metas de aprendizaje. Para esto es fundamental que junto con informar periódicamente sobre los avances de rendimiento individual y grupal de los estudiantes, se desarrollen estrategias de apoyo conjunto. En esta tarea, si se quiere que los padres y apoderados actúen en coherencia con los valores del establecimiento, es preciso que antes conozcan su proyecto educativo institucional.

- *El director y equipo directivo garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno.*

La educación y la sociedad están en continua interacción. Por ello el director y equipo directivo, como conductores del proyecto educativo del establecimiento que presiden, deben asegurar que dicho proyecto guarde coherencia con el contexto socioeconómico y cultural de su comunidad educativa.

- *El director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.*

La escuela no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio sociocultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director y equipo directivo fortalezcan las relaciones con la

comunidad y construyan relaciones de cooperación con instituciones tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales.

- *El director y equipo directivo informan a la comunidad y al sostenedor los logros y necesidades del establecimiento.*

Es fundamental que la comunidad educativa y el sostenedor estén involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, el director y el equipo directivo deben difundir y desarrollar procedimientos periódicos para monitorear y evaluar los logros y necesidades del establecimiento en conjunto.

2.2.7. Liderazgo y relaciones intraescolares

La estructura de las relaciones intraescolares están determinadas principalmente por el director y sus rasgos particulares de la personalidad; pero, es imposible identificar los infinitos tipos de personalidades de quienes están al frente de un establecimiento educacional, por lo cual, para el estudio se lo clasificará en dos amplias categorías: personalidades autocráticas y democráticas. (Hewlett, Hyatt, Hancock, Packard, 2000)

Por fortuna, estos tipos de liderazgos no existen en estado puro: hay directores con tendencia a desempeñar uno u otro rol. Ambos líderes, el autocrático y el democrático, tienen como preocupación básica, el mejor funcionamiento de la institución educativa; ambos actúan como lo hacen con la mayor sinceridad posible y ambos piensan honestamente que su método de administración es el que mejor sirve al bienestar de los educandos.

2.2.8. El director autocrático y su influencia sobre los profesores.

El director francamente autocrático es el que toma todas las decisiones iniciales concernientes a los principales aspectos de la actividad educativa. En sus directivas explica siempre cómo desea que se las cumpla y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, la forma en que han ejecutadas. Quizá emplee para alcanzar dichos objetivos (moderadamente tiránicos) modales cordiales y benévolos, pero las consecuencias son las mismas. El efecto de un

liderazgo de este tipo sobre los docentes es evidente. Atentos a todos los deseos del director, rivalizan entre sí para lograr sus favores. La competencia por llegar a formar parte del anhelado "círculo íntimo" se hace feroz y con frecuencia los menos afortunados acusan a los favorecidos por la suerte de aduladores y serviles. Se despierta agresión mutua entre ellos, estableciéndose a menudo una especie de "jerarquía" de gallinero (expresión desde el punto de vista sociológico que se usa para designar aquellos tipos de organización social en que el status de un individuo está determinado por una agresiva conciencia de su rol, posición económica, etc.), donde los profesores noveles asumen el rol de no privilegiados que todavía deben ganar su lugar en la escuela. Por supuesto, todo este proceso ocurre en forma subrepticia. Si se los acusara por tal conducta, los profesores no sólo rechazarían indignados el cargo sino que lo considerarían honestamente infundado.

2.2.9. El director democrático y su influencia sobre los profesores.

En agudo contraste con el autocrático, el director democrático desea que todo el personal de la escuela tome parte activa en su funcionamiento. Piensa que los profesores son los principales agentes de la educación y que el núcleo del programa educacional se halla en la relación directa que establecen con los alumnos. No se trata de que crea, de modo poco realista, que todos los profesores son igualmente competentes y no les atribuya responsabilidades por el buen o mal desempeño de su labor; más bien se impone como tarea ayudarlos en todo lo posible para que den lo mejor de sí mismos, y piensa que esto se puede lograr si se apoyan mutuamente y deciden de modo cooperativo cuáles son sus tareas principales, para luego llevarlas a la práctica cada cual por su lado. (CUEVAS, María Mercedes; DÍAZ, Francisco; HIDALGO, Verónica, 2008)

Los conflictos y maniobras personales para alcanzar status quedan al descubierto porque el director propicia un manejo franco y objetivo. En apariencia, este tipo de control es menos eficiente que el autocrático: si se estimula deliberadamente a los profesores a establecer un contacto más íntimo entre sí y a ventilar sus diferencias en debates abiertos se magnificarán, sin duda, las dificultades normales de toda convivencia.

2.2.10. La relación profesor - alumno.

El director no es en modo alguno la única persona que influye para que se estructure una determinada relación intraescolar, la personalidad del profesor es la otra de las variables fundamentales a considerar, sobre todo en su relación con sus alumnos. El profesor que posee las adecuadas cualidades humanas consigue que sus alumnos estén más motivados. A continuación se presentan algunas de las variantes posibles:

- a) El Profesor Dictador: Es el profesor que no le interesa ni preocupa lo que sus alumnos piensan. Es un especialista en mandar ejecutar órdenes. Generalmente permite y mantiene un clima de relaciones en clase de tipo apático y los alumnos pierden todo espíritu de iniciativa, autonomía y responsabilidad.
- b) El Profesor Paternalista: El profesor representa una figura paterna, todos dependen de sus consejos y, por lo menos aparentemente, hace todo por el bien del grupo de clase. En la relación profesor alumno juega más la presión afectiva, en este caso la dependencia afectiva.
- c) El Profesor Liberal. (Dejar hacer, dejar pasar): El profesor es una persona insegura, que tiene recelo de asumir responsabilidades. Al contrario del profesor dictatorial, que sólo da órdenes, el liberal no da ninguna instrucción. Su alumno tiende hacer lo que quiere y como bien lo entiende. Este tipo de profesor tiende a generar desorganización en el grupo, en el salón de clase; no hay división del trabajo, no hay repartición de responsabilidades, reina la confusión.
- d) El Profesor Democrático: Es el profesor que respeta al alumno y cree en él. Consigue la cooperación del grupo de alumnos por su capacidad, paciencia y honestidad de propósitos. No da órdenes, da ejemplos. Estimula a sus alumnos en vez de desalentarlos. Permite y mantiene un clima de relaciones afectivas y efectivas, el libre canje de experiencias, la participación de todos en la vida escolar.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Para algunos autores, el liderazgo se relaciona más bien, con la autoridad informal propia de la dinámica oculta e incontrolable de las organizaciones, mientras que la dirección se refiere más bien a la autoridad institucional, siempre visible, a la que normalmente la acompañan los atributos técnicos propios del cargo. (MASRAM, 2011)

Al director se le exige eficacia, al líder se le exige integridad, fidelidad a principios y valores que comparte con sus seguidores. El rol del líder exige experiencia y madurez personal y profesional. El rol del director exige capacidades técnicas de experto. Sin embargo, ambos conceptos no son excluyentes como lo dice Gorrochotegui (1997), en las modernas organizaciones, el directivo provee de consistencia, control y eficacia a la organización; el liderazgo se necesita para fomentar la pasión, imaginación, integración, misión compartida.

En conclusión, el director afronta la complejidad de la gestión y el líder afronta el cambio; sin embargo puede existir un director líder, que sería lo ideal para lograr el desarrollo integral de los Centros Educativos y sus involucrados.

En la siguiente tabla se resumen las principales diferencias entre Líder y Directivo:

Cuadro N° 4 (UADE, www.educar-argentina.com.ar, 2005)

LÍDER	DIRECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad Informal. • Pone énfasis en los recursos emocionales. • Distingue entre situaciones técnicas y situaciones adaptativas. • Se le exige integridad. • Decide dónde va el avión. • El rol de líder exige experiencia y madurez personal y profesional. • El líder es fundamental al momento de cambiar un sistema que no funciona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad institucional. • Siempre visible. • Pone énfasis en los recursos físicos y materiales. • Exige capacidades técnicas. • Conduce el Avión. • Es una estructura de autoridad. • Se le exige eficacias. • Consigue que el sistema funcione.

Diferencia entre Gestión y Liderazgo (UADE, www.educar-argentina.com.ar, 2005)

GESTIÓN (Se ocupa de la complejidad de la organización)	LIDERAZGO (Se ocupa de los cambios)
Planificación: metas, objetivos, etapas, presupuestos.	Visión de futuro y estrategias que introducen cambios.
Desarrollo del plan: organización del personal.	Coordinación de personas, comunicación y comprensión de la nueva orientación.
Aseguramiento del plan: control y resolución de problemas.	Motivación e inspiración para asegurar cumplimiento del plan.

2.4. Los valores y la educación

2.4.1. Definición de Valor

Valor es un término polivalente, de múltiples significados; por lo mismo, educación en valores o de los valores puede tener también muy diversos significados. En forma general, se entiende por valor lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio; así, valor se identifica con lo bueno. La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido del humor; son bienes, son algo deseable. A partir de esto, tendemos a concebir todas las cualidades deseables como grandes valores abstractos: la verdad, el bien, la belleza, la bondad; y tendemos a considerar que estas cualidades existen como realidades externas a nosotros como objetivos de nuestro deseo. (Educación, 2009)

En el orden psicológico los valores son propiedades de la personalidad, preferencias, orientaciones, disposiciones psíquicas. Nos apropiamos de aquellos bienes abstractos, los interiorizamos en nuestra personalidad como actitudes, sentimientos, convicciones o rasgos de carácter. En este sentido los valores vienen a ser, en cierta forma, los fines de la educación; son las propiedades de la personalidad que se propone formar en los educandos.

En el orden sociológico, por otra parte, los valores adquieren otro significado: son preferencias colectivas, compartidas por un grupo; implican sentimientos del grupo, modos de reaccionar o conductas determinadas; su formación y evolución siguen leyes que las ciencias sociales tratan de elucidar, distintas en buena parte de las de los valores del individuo.

Y entre el orden psicológico y el sociológico cabe ubicar el orden moral, que tiene su propia especificidad y un lugar central en el desarrollo humano: es el orden del uso responsable de la libertad, pues no otra cosa es la moral. Aquí valor significa una toma de posición que percibimos como obligatoria para nosotros mismos en virtud de nuestra dignidad humana; los valores morales vienen a significar normas, normas de conducta que sentimos y que debemos cumplir por imperativo de nuestra conciencia, no por coacción externa.

La educación en valores, en consecuencia, tiene todos estos significados: se sitúa en el orden psicológico y en lo moral, y toma también como referencia el sociológico; podríamos definirla como el esfuerzo sistemático por ayudar a los educandos a adquirir aquellas cualidades de su personalidad que se consideran deseables en los diversos ámbitos de su desarrollo humano, y particularmente aquellas que se relacionan con el uso responsable de su libertad.

¿Cómo se forman los valores?

Los procesos por los cuales se forman esas propiedades de la personalidad, esas disposiciones o preferencias, han sido objeto de innumerables explicaciones teóricas. En realidad sabemos muy poco; las teorías pueden ser fascinantes pero ninguna cuenta con evidencias empíricas que nos convenzan de su validez; nos movemos en un terreno de hipótesis, arañando apenas procesos misteriosos. Ni siquiera sobre nosotros mismo logramos saber cómo se formaron nuestros valores; tampoco las madres o los padres de familia pueden explicar cómo se formaron los valores de sus hijos, por qué uno resultó díscolo y otro generoso, uno músico y otro líder social. Si los padres no lo saben, menos lo saben los científicos.

Mucho del esfuerzo teórico se ha centrado en la formación de los valores morales. No todos los valores tienen igual relevancia para la ética, pero es evidente que los que más interesan en la educación son los que se vinculan con el uso de la libertad y el desarrollo de la responsabilidad, o sea con la moral. La moral no es enseñar mandamientos y convencer de que debemos acatar la ley; es lo contrario: enseñar a ver más allá de la ley. La formación moral es ayudar a los niños y jóvenes a vivir por el espíritu y no por la ley, a ser sinceros y no farisaicos, a descubrir su propia libertad y aprender a ejercerla responsablemente. Ayudarlos a que crezcan en humanidad hasta donde pueden llegar, a ser cada vez más autónomos, más auténticos en el uso responsable de la libertad, eso es la formación moral.

La formación en valores tiene diversos enfoques:

- × El psicoanalítico, en la corriente ortodoxa freudiana, pretende explicar esta formación por las dinámicas del inconsciente, y la construcción de la moral por la identificación con arquetipos, la constitución del superyó, la sublimación de los impulsos y los mecanismo de censura; los valores serían el resultado de una construcción inconsciente, de una historia secreta, escondida en la profundidad de la persona.
- × El enfoque psicodinámico indaga las fuerzas integradoras de la personalidad, particularmente el deseo, las motivaciones y los sentimientos; se afirma que estas fuerzas, junto con el impulso de autoconservación, el de la autoestima y el del propio valer, confluyen en la dinámica de la autorrealización y forman nuestros valores.
- × El enfoque conductista subraya los condicionamientos y determinantes de los comportamientos; explica las decisiones por mecanismos de estímulo-reacción.

- × El sociológico en cambio profundiza en los procesos colectivos que fijan las preferencias y las normas de conducta social y las maneras como esas normas sociales condicionan los valores de los individuos.

- × El cognitivo-evolutivo subraya el aspecto intelectual en la formación de los valores, que en el caso de valores morales se denomina del desarrollo del juicio moral.

El último de los enfoques teóricos referidos, el del desarrollo del juicio moral, fue iniciado por Piaget y continuado por Lawrence Kohlberg, quien admite con este enfoque: (BARRIOS, 2009)

- Que los principales cambios producidos en el desarrollo suponen importantes *reestructuraciones* en el significado que el sujeto da al mundo (*hipótesis cognitiva*).
- Que el resultado de las mismas posibilita formas superiores de adaptación a dicho mundo (*hipótesis evolutiva*).

Es decir, que las nuevas estructuras logradas representan siempre *formas de equilibrio superior* en la interacción organismo-medio: una mayor reciprocidad entre la acción del organismo sobre el medio y la acción del objeto o situación sobre el organismo. La aplicación de las dos hipótesis anteriores al ámbito moral equivale a afirmar que los principales cambios que se producen con el desarrollo son de tipo cognitivo y conducen a niveles de justicia superior.

Otras características a tener en cuenta si se parte de este modelo son:

- Que los niños pasan a la vez por las secuencias de desarrollo cognitivo y el juicio moral, es decir, no dividen su experiencia en el mundo "físico" y el mundo "social" sino que juegan y piensan en objetos físicos a la vez que se desarrollan con otras personas. En la vida del niño existe una unidad de desarrollo, hay un paralelismo en el desarrollo de conocimiento y afecto, pero los niños parecen progresar algo más rápido en su comprensión del mundo físico que en su comprensión de cómo estructurar relaciones en su mundo social.

- El desarrollo de los periodos cognitivos es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo de los niveles paralelos socio-morales.
- El estadio de razonamiento lógico nos indica el límite alcanzable en el razonamiento moral, aunque no todas las personas logran el límite superior de razonamiento moral que les posibilita el estadio lógico alcanzado.
- Todos los procesos básicos implicados en el desarrollo del conocimiento del mundo físico son también fundamentales en el desarrollo social. Pero aparte de éstos, el conocimiento social requiere una capacidad específica para la *adopción de distintos papeles*; es decir, el conocimiento de que el otro es, en cierto sentido, como el yo y que aquél conoce o responde a éste en función de un sistema de expectativas complementarias (Kohlberg, 1969; Selman, 1980). En otras palabras, conocemos a los demás al ponernos en su lugar y nos conocemos a nosotros mismos al compararnos y diferenciarnos de ellos.
- Este concepto de rol o habilidad de ver las cosas desde la perspectiva del otro sirve de intermedio entre las necesidades estructural-cognitivas y el nivel alcanzado de desarrollo moral y está profundamente relacionado con el concepto de justicia ya que ambos comparten la misma estructura de igualdad y reciprocidad.
- La adopción de roles o perspectivas sociales es también una capacidad evolutiva y sigue unas secuencias de desarrollo o estadios. El afecto y el conocimiento se desarrollan paralelamente. El papel del afecto y la comprensión de las emociones ("empatía"), por tanto, va a ser fundamental también en el desarrollo moral, no sólo como una fuerza motivadora sino como una importante fuente de información.
- Para explicar la relación que existe entre el razonamiento y la conducta moral es necesario comprender cómo define cada individuo su identidad moral y la importancia que la dimensión moral adquiere en su propia valoración, en el sentido que tiene de sí mismo. La *identidad*

moral proporciona así una de las principales motivaciones para la acción moral, para comprometerse en las propias convicciones, y la acción se convierte en una prueba de consistencia de uno mismo.

Por tanto, la principal aportación de L. Kohlberg ha sido aplicar el concepto de desarrollo en estadios que Piaget elaboró para el desarrollo cognitivo, al estudio del desarrollo moral. El juicio moral es un proceso cognitivo que se desarrolla naturalmente. Su investigación ha demostrado que nuestro concepto de justicia, sobre el que se asienta toda la estructura esencial de nuestra moralidad, cambia y se desarrolla con el tiempo, a medida que interaccionamos con el entorno. Desde estos postulados desarrolla seis etapas de desarrollo moral, cada una de las cuales proporciona un sistema de razonamiento moral más complejo y, por tanto, un concepto más adecuado de lo que es justo y bueno. Estas etapas son universales, aunque los factores del entorno influyen en el ritmo de crecimiento y el nivel de desarrollo conseguido.

3. METODOLOGÍA

La Institución Educativa objeto de investigación es un Colegio de carácter fiscal, dependiente del Ministerio de Educación, que desarrolla sus actividades educativas en la Sección Nocturno, tiene 38 años de funcionamiento y lleva el nombre de “Magaly Masson de Valle Carrera”. Se encuentra ubicado en la provincia de Manabí, Cantón Chone, Ciudad Chone, en la Avenida Eloy Alfaro.

Brinda una educación integral a los adolescentes y jóvenes desde los 15 años en adelante; ofrece una óptima formación de carácter científico, cultural, deportivo, social y de convivencia, aspira convertirse en modelo de excelencia y calidad y a través de propuestas de innovación, liderar e impulsar cambios que contribuyan a mejorar la calidad de la educación ecuatoriana.

3.1. Participantes

3.1.1. Personal directivo por edad y sexo

Tabla 1. Rangos de edad de los directivos del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone. 2011-2012

Rangos de Edad	F	%
51 – 55 años	1	20 %
56 – 60 años	4	80 %
TOTAL	5	100 %

FUENTE: Colegio Fiscal Técnico Magaly Masson de Valle Carrera
ELABORACIÓN: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

De acuerdo a lo investigado, el (80%) de los directivos del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” tienen rangos de edad entre 56-60 años; mientras que el (20%) tiene un rango de edad entre 51-55 años. Lo que indica que los resultados no se alejan de la realidad nacional; y se puede decir que los directivos de las instituciones educativas ejercen este tipo de función cuando superan los 50 años de edad.

Tabla 2. *Distribución según género de los directivos del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone. 2011-2012*

Género	F	%
Masculino	3	60
Femenino	2	40
TOTAL	5	100 %

FUENTE: Colegio Fiscal Técnico Magaly Masson de Valle Carrera
ELABORACIÓN: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Se observa claramente en la tabla que el (60%) de los directivos del Colegio objeto de investigación son de género masculino; mientras que el (40%) son de género femenino. Por lo tanto estos resultados también coinciden con la realidad nacional, puesto que el género que prepondera ejerciendo este tipo de función es el masculino.

3.1.2. Personal docente por sexo y edad

Tabla 3. *Rangos de edad del personal docente del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone. 2011-2012*

Rangos de Edad	F	%
Menos de 35 años	3	15 %
36 – 45 años	2	10 %
46 – 55 años	10	50 %
56 y más años	5	25 %
TOTAL	20	100 %

FUENTE: Colegio Fiscal Técnico Magaly Masson de Valle Carrera
ELABORACIÓN: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Lo investigado muestra que el (50%) de los docentes encuestados en el Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” se encuentran en el rango de edad de 46-55 años; el (25%) tienen de 56 años en adelante; mientras que el (15%) se hallan en el rango de los menores de 35 años y el (10%) tienen entre 36-45 años. Se observa que el mayor porcentaje de los docentes se encuentran en las edades de 46-55 años; sin embargo, esto no se enmarca en las estadísticas nacionales, cuyos rangos de edad en los docentes se centran en 25-35 años de edad.

Tabla 4. *Distribución según género del personal docente del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone. 2011-2012*

Género	f	%
Masculino	15	75 %
Femenino	5	25 %
TOTAL	20	100 %

FUENTE: Colegio Fiscal Técnico Magaly Masson de Valle Carrera

ELABORACIÓN: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

En la tabla se muestra la distribución según género del personal docente del Centro Educativo investigado, y se observa que el (75%) de los profesores pertenecen al género masculino mientras que el (25%) corresponden al género femenino. De acuerdo a las estadísticas nacionales existe una tendencia elevada del feminismo en los docentes, no obstante, el resultado de la investigación no se aleja de la realidad puesto que las mismas estadísticas señalan que esta situación se revierte en las Instituciones Técnicas.

3.1.3. Personal administrativo y de servicios

Tabla 5. Rangos de edad del personal administrativo y de servicios del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone. 2011-2012

Rangos de Edad	f	%
Menos de 35 años	2	18 %
36 – 45 años	4	36 %
46 – 55 años	3	28 %
56 y más años	2	18 %
TOTAL	11	100 %

FUENTE: Colegio Fiscal Técnico Magaly Masson de Valle Carrera
ELABORACIÓN: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

De lo investigado se observa que el (36%) del personal administrativo y de servicios del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” se encuentran en el grupo etario de 36-45 años; el (28%) tienen entre 46-55 años; el (18%) son menores de 35 años y otros con igualdad de porcentaje se encuentran en la edad de 56 y más años. Lo que indica que el mayor porcentaje del personal administrativo y de servicio del Colegio mencionado pertenecen al grupo etario de 36-45 años.

Tabla 6. *Distribución según género del personal administrativo y de servicios del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone. 2011-2012*

Género	f	%
Masculino	4	36 %
Femenino	7	64 %
TOTAL	11	100 %

FUENTE: Colegio Fiscal Técnico Magaly Masson de Valle Carrera

ELABORACIÓN: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

El personal administrativo y de servicio del Colegio Fiscal Técnico “Magaly Masson de Valle Carrera” se encuentra distribuido según el género de la siguiente manera: el (64%) pertenecen al género femenino y el (36%) al masculino. Por tanto el género que predomina en el personal administrativo y de servicios es el femenino.

3.1.4. Población Estudiantil por edad y sexo

Tabla 7. *Rangos de edad de la población estudiantil del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone. 2011-2012*

Rangos de Edad	f	%
10 – 20 años	14	70 %
21 – 31 años	3	15 %
32 – 42 años	3	15 %
TOTAL	20	100 %

FUENTE: Colegio Fiscal Técnico Magaly Masson de Valle Carrera

ELABORACIÓN: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Al investigar sobre los rangos de edad de la población estudiantil del Colegio Fiscal Técnico “Magaly Masson de Valle Carrera” se observa que el (70%) de

los estudiantes se encuentran en el grupo de 10-20 años; el (15%) en el grupo de 21-31 años y otros con igual porcentaje en el grupo de 32-42 años de edad. Los resultados obtenidos son doblemente satisfactorios porque a pesar de ser una Institución Educativa de Sección Nocturna, existe un alto porcentaje de estudiantes adolescentes en los cuales su edad se acopla al nivel o año de estudio; y porque el servicio que presta el Colegio permite la superación de personas adultas que no tuvieron la oportunidad de educarse cuando eran jóvenes.

Tabla 8. *Distribución según género de los estudiantes del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” de la ciudad de Chone. 2011-2012*

Género	f	%
Masculino	16	80 %
Femenino	4	20 %
TOTAL	20	100 %

FUENTE: Colegio Fiscal Técnico Magaly Masson de Valle Carrera
ELABORACIÓN: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Lo investigado indica que el (80%) de los estudiantes del Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” son del género masculino y el (20%) pertenecen al femenino. Estos resultados se acomodan a la realidad nacional de los Colegios Técnicos Mixtos en los que la población estudiantil en su mayoría es de género masculino.

3.2. Materiales e instrumentos de Investigación

Los materiales que se utilizaron para llevar a cabo el presente trabajo investigativo, incluyen:

- × Material de escritorio como:
 - Papel bond para formularios de encuestas y cuestionario de entrevista.
 - Fotocopias de los formulario de encuestas
 - Esferográficos, Documentos de planificación curricular

× Medios tecnológicos como:

- Computadora
- Impresora
- Fotocopiadora
- Internet

La recolección de información se efectuó mediante el empleo de técnicas e instrumentos como la encuesta, entrevista y observación; las mismas que destinaron a la verificación del problema planteado. Así, la encuesta como técnica permitió recopilar información a través de un cuestionario que fue proporcionado por la Institución Académica Maestrante, con el fin de conocer la valoración y el criterio de los encuestados sobre el asunto tratado en la investigación, y para medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas, de los docentes participantes y de los estudiantes seleccionados para el estudio.

La entrevista permitió la obtención de información mediante el diálogo directo entre la maestrante responsable de esta actividad científico - investigativa y los sujetos fuente de información. Se empleó esta técnica con el objetivo de recopilar de forma directa y verbalmente la opinión del personal Directivo de la Institución Educativa, sobre la gestión del liderazgo y valores acorde a lo estructurado previamente.

La observación, siendo el método empírico universal utilizado por excelencia por todas las investigaciones, se utilizó para percibir, registrar y analizar los documentos de planificación curricular y para realizar la respectiva descripción de la problemática.

3.3. Métodos y procedimientos

El tipo de estudio que se utilizó en el proceso investigativo fue descriptivo y exploratorio, con un paradigma cuanti-cualitativo, ya que, no solamente se basó en hechos sino que, permitió la definición de los fenómenos de la investigación; además, se tomó en cuenta los datos cuantitativos para una mejor comprensión del problema de investigación.

Los métodos empleados en el estudio fueron los siguientes:

- **Descriptivo:** Su implementación facilitó la explicación y caracterización de la realidad de la gestión, liderazgo y valores en el Colegio objeto de estudio; es decir, que permitió conocer exactamente la problemática de la institución educativa.
- **Analítico:** Facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo.
- **Sintético:** Permitió la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.
- **Histórico:** Ayudó al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el aporte histórico de la organización educativa.
- **Inductivo-Deductivo:** Mediante la configuración del conocimiento desde los hechos particulares a los trascendentes, ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.
- **Hermenéutico:** Se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitió el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.
- **Estadístico:** en esta parte del trabajo investigativo se empleó para organizar en tablas estadísticas los datos de la población objeto de estudio, en la parte ulterior se empleará para organizar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

4.1.1.1 El Manual de Organización

Considerando que el Manual de Organización es una herramienta que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de la institución; se puede decir que, en la Institución Educativa objeto de estudio dicho Manual es un documento de dirección y control que tiene como finalidad normar y dar a conocer las diversas funciones, atribuciones y relaciones de cada una de las dependencias o departamentos que conforman la Institución.

Cabe señalar que de acuerdo a lo investigado en el Colegio Técnico “Magaly Masson” este instrumento contribuye a concienciar a autoridades, personal administrativo, profesores, padres de familia y estudiantes de su desempeño dentro de la Institución y que su estructura está diseñada de acuerdo a las políticas educativas vigentes.

4.1.1.2. El Código de Ética

El código de ética es un conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta, que sirven de fundamento a su actuación en todo tipo de actividad y entorno (slideshare.net). Es un documento formal donde se contiene valores básicos y reglas éticas de una profesión.

¿Por qué establecerlo?

- * Permite una cultura ética y de servicio.
- * Permite un diálogo reflexivo y solidario ente los miembros de una organización.

- * Ayuda a priorizar principios y valores que se dirijan a la humanización de los recursos existentes.
- * Para que la función de los servidores se rijan por las normas de derecho a través de sus acciones que, a su vez, reflejen las diferentes emociones que dan un sentido a su vida.

el Colegio “Magaly Masson de Valle Carrera” cuenta con un Código de Ética que pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, que hace prevalecer los principios en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético y orientar a conductas participativas y colaborativas para generar y ejercer liderazgo y moralidad.

4.1.1.3. Código de Convivencia

El Código de Convivencia es la creación y adecuación de los estilos de convivencia a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia, apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

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

El Código de Convivencia apunta a facilitar la búsqueda de consenso a través del diálogo para el reconocimiento, abordaje y resolución de los conflictos; generar las condiciones institucionales necesarias para garantizar la trayectoria escolar de los niños, niñas y adolescentes, aplicando un criterio inclusivo y posibilitar la formación de los estudiantes en las prácticas de la ciudadanía

democrática, mediante la participación responsable en la construcción de una convivencia holística en los establecimientos educativos.

¿Para qué sirve el Código de Convivencia?

El código de convivencia sirve para que la comunidad escolar de un colegio pueda desarrollarse con reglas claras y precisas para la sana convivencia. La comunidad escolar está compuesta por los estudiantes, profesores, padres de familia, administración del colegio, directivos y empleados directos del colegio, por ello el Código de Convivencia se construye con los aportes de toda la comunidad y está en constante desarrollo y las mejoras o cambios se hace a final de cada año escolar, para cuando inicie el siguiente año, todos este informados de cuáles son las reglas y procedimientos.

En el Código de Convivencia de la Institución Educativa investigada se encontró una gran debilidad, pues a juicio personal este proyecto no es flexible, ya que se rige principalmente a detallar las responsabilidades a nivel científico, académico y administrativo de los involucrados, minimizando el interés por desarrollar acciones de liderazgo y creatividad; además, no se logró apreciar el aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa, por lo que el Código carece de los compromisos de dichos actores educativos.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento para darle concreción y facilitar la implementación del conjunto de propuestas contenidas en el Plan Estratégico. Es un instrumento importante para la gestión al permitir y facilitar la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto.

El Plan Estratégico tiene una duración de 5 años, mientras que el Plan Operativo Anual tiene una duración de 1 año. Por lo tanto, los resultados de los Planes Operativos Anuales (POA) deben contribuir a la consolidación de la Planificación Estratégica (PEI).

El Plan Operativo Anual proporcionado en el Colegio “Magaly Masson de Valle Carrera” no se ajusta a los requerimientos del mismo; puesto que no presenta metas claras, presupuesto, indicadores de medición de cumplimiento, ni planificación de las actividades en tiempo.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional del Colegio Técnico “Magaly Masson de Valle Carrera” como un instrumento de planificación de la acción educativa que busca el logro de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo; tiene deficiencias en este aspecto importante de la planificación educativa, puesto que los objetivos no se encuentran adecuadamente formulados; es decir, no muestran una idea clara de lo que se desea alcanzar; no obstante, los compromisos planteados de acuerdo al diagnóstico situacional realizado es interesante, puesto que se enmarca en el desarrollo de micro proyectos de innovación académica.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

Las regulaciones internas del Colegio objeto de investigación muestran ordenadamente las reglas y normas dadas por las autoridades competentes para ser seguidas por los educandos y ejecutadas en el momento que se lo requiera; a juicio personal el reglamento interno se encuentra apropiadamente estructurado y redactado puesto que establece claramente las faltas leves y graves con su respectiva sanción, pero también muestra las actividades de estímulo para los estudiantes destacados; no obstante se hizo énfasis en que dicho reglamento debe ser difundido a los estudiantes y padres de familia.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

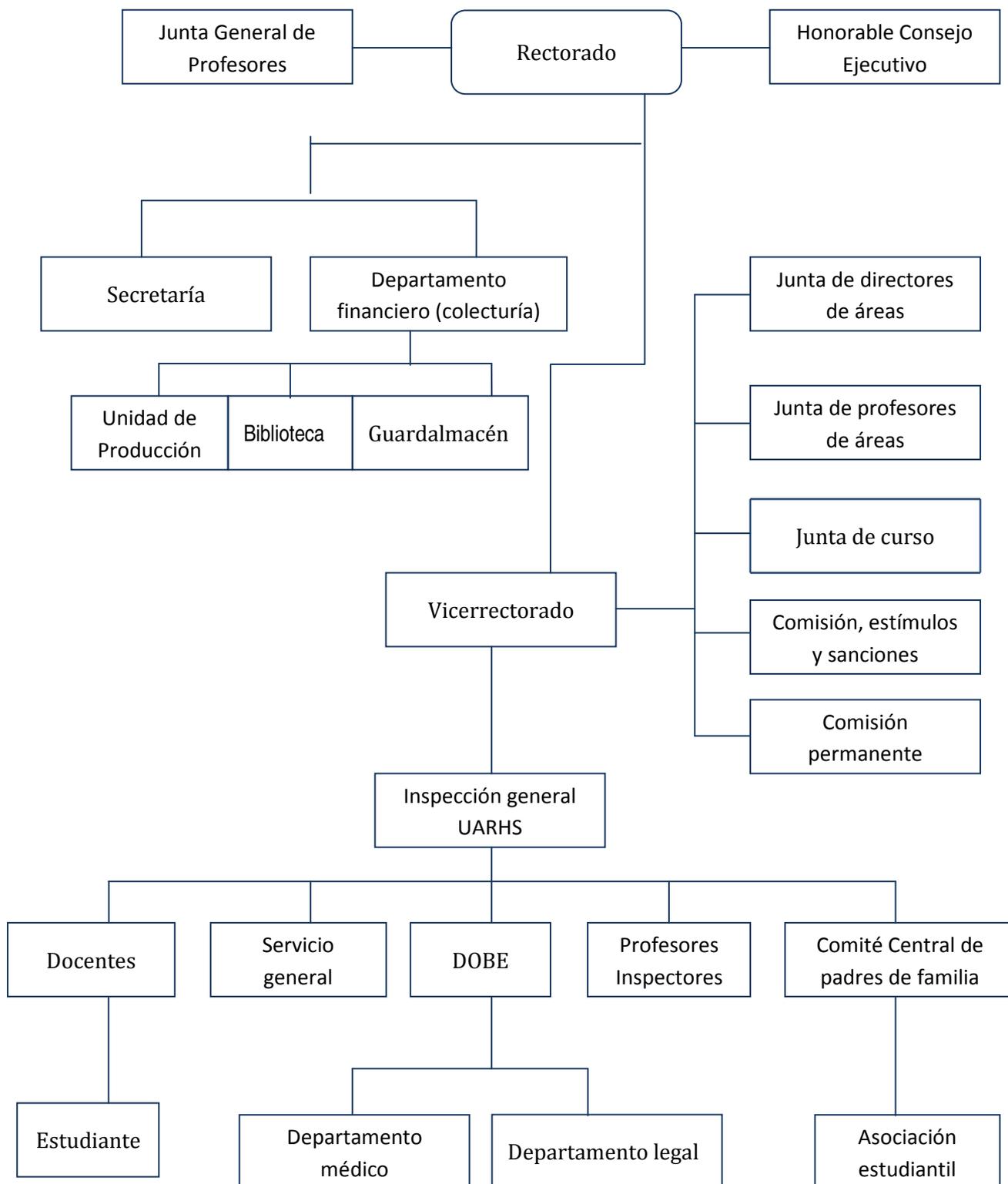
Misión

El Colegio Fiscal Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera” se desarrollará en un clima de respeto mutuo, de libertad de expresión, de pluralidad de todas las corrientes del pensamiento y de indagación intelectual, dentro de un ambiente de responsabilidad, tolerancia y respeto a las ideas; se proveerá a su personal y estudiantes de los medios necesarios para el desempeño adecuado de sus actividades técnicas, en un marco de desarrollo intelectual y colectivo. Se fomentará además las actitudes críticas, humanística, científicas y un espíritu emprendedor y participativo, contribuyendo a formar seres humanos comprometidos con su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político, y que sean competitivos nacional e internacionalmente en su área de conocimiento.

Visión

Liderar la educación nocturna con una innovación curricular del Bachillerato Técnico en Electricidad y Electrónica durante los próximos tres años, para educar y formar a los jóvenes de la Zona Norte de Manabí y que estén preparados para su inserción laboral y su profesionalización en la Universidad Ecuatoriana.

4.1.2.2 El Organigrama



4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

La Institución Educativa investigada tiene detallada las funciones de cada área y departamento del plantel de acuerdo a lo que determina la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y su reglamento; y el cual está siendo ejecutado en: rectorado, vicerrectorado, inspección general, secretaría, colecturía, departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE), biblioteca, guardalmacén y en los departamentos de apoyo como laboratorio de computación y sala de audiovisuales.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

El Colegio Fiscal Técnico Nocturno Magaly Masson de Valle Carrera para mantener un buen clima escolar promueve de una manera muy importante, a través de todas las actividades, que sus alumnos sean: honestos, responsables, emprendedores, innovadores, poseedores de un espíritu de superación personal; y que tengan: cultura de trabajo, dominio de las tecnologías de la información y comunicación de varias fuentes, conciencia clara de las necesidades del país y de sus regiones, compromiso de actuar como agentes de cambio, compromiso con el desarrollo sostenible del país y de sus comunidades, respeto a la dignidad de las personas y a sus deberes y derechos inherentes, tales como el derecho a la verdad, a la libertad y a la seguridad jurídica, respeto por la naturaleza, aprecio por la cultura, compromiso con el cuidado de su salud física e intelectual y visión del entorno nacional e internacional.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

La exigencia académica del siglo XXI en concordancia con las políticas de estado es un valor muy importante en el proceso de aprendizaje del Colegio Fiscal Técnico Nocturno Magaly Masson de Valle Carrera así mismo, el proceso se centra primordialmente en el aprendizaje del alumno y requiere de un rol preponderante activo.

Parte esencial de todos los cursos en el desarrollo, medición y evaluación de los valores, actitudes y habilidades que se proponen en el perfil de los alumnos, tomando como base la enseñanza del conocimiento.

Las actividades extra-académicas son parte de este proceso; por lo tanto, debe promoverse en ellas los valores, actitudes y habilidades que constituyen el perfil de los alumnos.

Las actividades del aprendizaje deberán apoyarse en tecnología apropiada de vanguardia.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

Los principios adoptados por la organización del Colegio exigen al centro funcionar como una comunidad educativa integrada por la Entidad Titular, Profesores, Alumnos, Padres de Familia y Personal no docente.

Los miembros que forman esta comunidad educativa se integran armónicamente a través de una línea de participación activa coherente para conseguir el máximo nivel en la formación integral de los alumnos.

Es orientadora, porque transmite la cultura educativa desde un sistema de valores y creencias que son asumidas por los alumnos y educadores.

Es formadora, porque transmite la capacitación técnica - cognoscitiva necesaria para que el alumno pueda llegar a una actividad o trabajo profesional con la garantía de saber: quién es, cómo es, dónde está y hacia dónde va, para construir su proyecto personal y comunitario.

Es socializadora, porque transmite una cosmovisión que ayude al alumno en su incorporación social mediante un currículum y un estilo propio, unos estilos educativos y la vivencia de una comunidad educativa en continuo crecimiento.

El Colegio tiene muy claro que la familia es el primer núcleo educativo, que no está sólo en su misión educadora; que tiene un aquí y un ahora en su quehacer formativo y que la vida del Colegio es la armonización y crecimiento de toda la comunidad educativa.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

Está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar
Ámbito administrativo

Promover acuerdo con el Sostenedor para que éste apoye el proceso de mejoramiento educativo.

Velar por el cumplimiento de Cartas de Compromiso

Esta dimensión debe asegurar el manejo de los recursos económicos, humanos y temporales incluyendo la necesaria coordinación con el sostenedor para asegurar su adecuado funcionamiento.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Lidera espacios de concertación en los procesos de vinculación colegio comunidad, desarrolla programas para la preservación y conservación de la biodiversidad, promueve los eventos culturales, sociales, científicos y deportivos para afirmación de la identidad local y nacional, motiva y ejecuta proyectos de organización comunitaria, comparte responsabilidades entre todos los actores en torno a tareas comunes, potencializa los derechos humanos para la convivencia democrática, utiliza medios de intercomunicación humana.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Relaciones interpersonales aceptables
- Aplicación del Modelo Constructivista.
- Continua capacitación docente y oportunidades de estudio y/o superación.
- Experiencia de los mediadores que laboran y posibilitan el mejoramiento de la Institución.
- Distribución de responsabilidad entre los directivos.
- Personal Docente calificado

- Excelente infraestructura y ubicación geográfica
- Bachilleratos Técnicos en varias especializaciones.
- Selección adecuada y eficaz de estudiantes, a fin de alcanzar la excelencia.
- Ser parte del proyecto RETEC.
- Responsabilidad para preparar los temas a desarrollarse en clase.
- Buena relación entre las integrantes del área.
- Actitud positiva ante sugerencias dadas.
- Nivel de exigencia requerida para el trabajo.
- Coordinación adecuada.
- Organización de contenidos programáticos.
- Actitud permanente por la investigación por parte de los mediadores de los temas a tratarse.
- Evaluación diaria de tareas, trabajos.
- Organización del trabajo de asignaturas y módulos.

Debilidades

- Falta de materiales adecuados y necesarios para las áreas de Cultura Física y Ciencias Sociales.
- Falta de dominio de algunos mediadores de modelo modular y constructivista.
- Atrasos y faltas reiteradas de mediadores
- Deficiente aplicación de técnicas activas.
- No hay mucho énfasis en la lectura fonética y decodificación primaria y secundaria.
- No se organizan concursos internos.
- Notoria deserción escolar
- Cumplimiento parcial de la planificación curricular

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Visitas de diversas instituciones, centros, universidades, para recabar información que permita fortalecer nuestro proyecto.

- Asistencia a Seminarios, Cursos, Talleres, Conferencias, etc. para enriquecer al personal docente sobre el modelo modular.

Amenazas

- La falta de orientación en el cronograma académico por parte de la DIECH, para el desarrollo de las actividades vacacionales de los estudiantes y maestros.
- Proliferación de centros educativo aplicando el art. 262 y 263 del reglamento de la Ley Orgánica de Educación en vigencia.
- Las Inundaciones que se presentan en de la ciudad de Chone.
- Crisis económica.
- Inseguridad social del contexto.
- Migraciones por falta de trabajo y otros.

4.1.3.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales aceptables • Aplicación del Modelo Constructivista. • Contínua capacitación docente. • Experiencia de los (as) mediadores (as) que laboran y posibilitan el mejoramiento de la Institución. • Distribución de responsabilidad entre los directivos. • Personal Docente calificado • Excelente infraestructura y ubicación geográfica. • Bachilleratos Técnicos en varias especializaciones. • Selección adecuada y eficaz de estudiantes, a fin de alcanzar la excelencia. • Ser parte del proyecto RETEC. • Responsabilidad para preparar los temas a desarrollarse en clase. • Buena relación entre las integrantes del área. • Actitud positiva ante sugerencias dadas. • Nivel de exigencia requerida para el trabajo. • Coordinación adecuada. • Organización de contenidos programáticos. • Actitud permanente por la investigación por parte de los (as) mediadores (as) de los temas a tratarse. • Evaluación diaria de tareas, trabajos. • Organización del trabajo de asignaturas y módulos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de materiales adecuados y necesarios para las áreas de Cultura Física y Ciencias Sociales. • Falta de dominio de algunos (as) mediadores (as) de modelo modular y constructivista. • Atrasos y faltas reiteradas de los (as) mediadores (as) • Deficiente aplicación de técnicas activas. • No hay mucho énfasis en la lectura fonética y decodificación primaria y secundaria. • No se organizan concursos internos. • Notoria deserción escolar • Cumplimiento parcial de la planificación micro curricular

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de diversas instituciones, centros, universidades, para recabar información que permita fortalecer nuestro proyecto. • Asistencia a Seminarios, Cursos, Talleres, Conferencias, etc. para enriquecer al personal docente sobre el modelo modular. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de orientación en el cronograma académico por parte de la DIECH, para el desarrollo de las actividades vacacionales de nuestros estudiantes y maestros. • Proliferación de centros educativos aplicando el art. 262 y 263 del reglamento de la Ley Orgánica de Educación en vigencia. • Las Inundaciones que se presentan en la ciudad de Chone. • Crisis económica. • Inseguridad social del contexto. • Migraciones por falta de trabajo y otros.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De los directivos

Tabla N° 9. Forma de Organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo

Forma de Organización	f	%
a. El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	40%
b. Coordinadores de área	2	40%
c. Por grupos de trabajo	1	20%
d. Trabajan individualmente	0	00
e. No contestan	0	00

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviora Flores de Válgaz Cedeño

Como se puede observar en la tabla N° 9 referente a la forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo, el 40% de los directivos

encuestados manifestaron que el Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, el 40% que lo realizan los coordinadores de áreas y un 20% que se lo realiza por grupos de trabajo.

De lo anterior se deduce que existe diversidad de organización de las tareas destinadas a la gestión Institucional, resulta lógico el procedimiento adoptado por el Rector de delegar tareas específicas a funcionarios y al tiempo que cada organismo o comisión cumplan el rol determinado en la normativa de procedimiento. Quedan descartadas las acciones individuales y aisladas que se alejan del consenso y no logran compromisos comunitarios.

Tabla N° 10. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la Institución	1	20%
b. Los resultados obtenidos en la Institución	2	40%
c. Valor y tiempo empleados en la Institución	2	40%
d. Otros	0	00
e. No contestan	0	00

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

De acuerdo a la pregunta formulada en la tabla N° 10 que se refiere a los Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, el 20% responden que por el número de miembros de la Institución, el 40 % por los resultados obtenidos, el 40% por el valor y tiempo empleados en la institución.

Los resultados denotan una prevalencia de criterios apegados a la calidad de la educación impartida y que debe reflejarse en la idoneidad del producto y en el esmero de los integrantes de la Institución Educativa por lograr su eficacia y eficiencia. Se procura entonces, el cumplimiento y encargo social de contribuir al desarrollo de la colectividad.

Tabla N° 11. Aspectos que se toman en cuenta en las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, reglas y procedimientos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	100%
b. No	0	00
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

El 100 % de los Directivos manifestaron a través de la encuesta formulada que si toman en cuenta en las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, reglas y procedimientos, lo cual determina o confirma que los directivos de la Institución Educativa hacen una adecuada gestión para generar un buen clima escolar.

Queda evidenciado una vez más que la integración de los miembros de toda Institución Educativa en el cumplimiento de la normativa pertinente, asegura un armónico desempeño individual y colectivo.

Tabla N° 12 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es liderada

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	00
b. Rector	4	80%
c. Consejo Ejecutivo	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

De acuerdo a lo investigado, se observa claramente que el 80% de las actividades dirigidas al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones son lideradas por el rector de la unidad educativa; mientras que el 20% restante por el Consejo Ejecutivo.

Se aprecia claramente el ejercicio de un liderazgo reconocido y efectivo que no afecta la injerencia normal que pueden y deben tener los organismos del nivel asesor. Se justifica en consecuencia el porcentaje que refleja la participación del consejo Ejecutivo en la responsabilidad compartida para la toma de decisiones

Tabla Nº 13 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	20%
b. No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

A través de las encuestas realizadas el 80% de los directivos manifestaron que no delegan la toma de decisiones para resolver conflictos, sin embargo el 20% indicó que si lo hacen. Lo que significa que la mayoría de los directivos se responsabilizan por desempeñar su función y realizar una buena gestión.

En este aspecto cabe reconocer que si bien la responsabilidad administrativa recae sobre el titular de una organización o departamento, no es menos cierto que la delegación de acciones concretas optimiza cualquier proceso de solución de situaciones conflictivas.

Tabla Nº 14 La administración y liderazgo del Centro Educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces	
		f	%	F	%
a	Excelencia académica	5	100%		
b	El desarrollo profesional de los docentes	4	80%	1	20%
c	La capacitación continua de los docentes	3	60%	2	40%
d	Trabajo en equipo	2	40%	3	60%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	80%	1	20%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	40%	3	60%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	20%	3	60%

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Los directivos encuestados indicaron que el 100% siempre promueve la excelencia académica para desempeñar una administración y liderazgo en el Centro Educativo investigado; un 80% siempre promueve el desarrollo profesional de los docentes; un 60% siempre promueve la capacitación continua de los docentes: otro 60% manifestó que a veces se trabaja en equipo; un 80% siempre promueve la vivencia de valores institucionales y personales; un 60% a veces promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas y otro 60% a veces promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Se establece la excelencia académica como “intención” prioritaria, aspecto deseado para cuyo acercamiento. Se deben tomar acciones coherentes y decididas, con la participación efectiva de todos los integrantes de toda la comunidad Educativa.

Merecen especial atención especial, aunque no con el mismo énfasis óptimo, el desarrollo profesional de los docentes y la vivencia de los valores institucionales y personales. Esta apreciación se justifica por cuanto los aspectos mencionados responden en gran medida de la decisión y empoderamiento de cada actor del hecho educativo institucional.

La capacitación continua de los docentes ocupa un tercer lugar en el orden de prioridades. Este resultado es razonable por el protagonismo absoluto que ha tomado el nivel central de la autoridad educativa nacional en términos de validez de cursos para promoción y ascensos.

Tabla Nº 15 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se requiere	Siempre		A veces	
		f	%	f	%
a	Son innatas.	1	20%	4	80%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	60%	2	40%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	60%	2	40%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	60%	2	40%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	100%	0	00

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales

Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Al encuestar sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución el 80% manifestó que a veces éstas son innatas, el 60% manifestó que siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, otro 60% que siempre se adquieren a partir de la experiencia; con igual porcentaje que se desarrollan con estudios en gerencia; y un 100% siempre recibe capacitación continua que combina la práctica, teoría y reflexión.

Prevalece el criterio de que un buen desempeño en la función directiva se logra con el aprendizaje y la praxis, sin descartar que se requieran aptitudes y actitudes connaturales en el líder que lo posicionan como tal. Entre estos atributos constan el imprescindible equilibrio emocional, la capacidad para reconocer y aceptar las diferencias individuales de sus dirigidos y la facultad de actuar con empatía al empoderarse de los problemas particulares y colectivos.

Tabla Nº 16 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.	5	100%	0	00	0	00
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20%	2	40%	2	40%
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	80%	1	20%	0	00
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	100%	0	00	0	00

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales

Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Al preguntar a los directivos sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar el 100% siempre usa la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejor; no obstante, la mayoría manifestó que se hace lo posible por mejorar los mecanismos de control y existen ambientes cordiales; no obstante, se hace poco por disminuir el número de estudiantes por aula.

El nivel directivo institucional aprecia e impulsa la verificación y cumplimiento de indicadores valiables de desempeño en todos los estamentos. Con igual énfasis reconoce la calidez de las interrelaciones laborales como componente eficaz para el logro de un armónico desarrollo organizacional.

Se prioriza además en este propósito, la implementación de acciones que optimizan los sistemas de control que permitan mayor eficiencia y productividad. No se descarta una distribución racional de estudiantes por aula, pero no se considera esta opción como factor gravitante, en el proceso de la entidad escolar.

Tabla Nº 17 Organismos que integran la Institución

Orden	Se promueve	Siempre	
		f	%
A	De dirección (Rector(a), Consejo Ejecutivo, Consejo Académico etc.	5	100%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	80%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	80%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	80%
e	Otros (¿cuáles?)	0	00

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Con respecto a este apartado los encuestados indicaron que el 100% de los organismos que integran la institución son de dirección; mientras que con 80% lo integran los de gestión, coordinación y técnica.

Los resultados dan muestra de una postura unánime en cuanto a la participación de los organismos y funcionarios planteados en la consulta. La

razón es que todos son entes de existencia consustancial a la institución y determinados por la normativa vigente. La omisión de cualquiera de ellos traerá un vacío en el desempeño organizacional.

Tabla N° 18

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores se encarga

Orden	Se encarga	Siempre		A veces	
		f	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	80%	1	20%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	60%	2	20%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	80%	1	20%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	100%	0	00

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Se puede apreciar con claridad que la mayoría de los encuestados en el Colegio Técnico “Magaly Masson de Valle Carrera” trabajan en equipo para llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, así como para establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Se aprecia claramente el cumplimiento de las competencias asignadas por mandato legal a los equipos responsables del manejo académico del centro. En efecto es de vital importancia el seguimiento y evaluación de los educandos en una dimensión integral y no centrada en la simple recepción de la información.

Por la repetición de criterios en cuanto a la baja frecuencia de acciones para mejorar el clima de convivencia se advierte una situación de hostilidad de débil incidencia en las relaciones interpersonales.

La solución de posibles conflictos tiene una intervención que se estima suficiente, pertinente y oportuna en cuanto al insumo académico dirigido y proporcionado a los estudiantes se les considera óptimos.

Tabla N°19

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	60%	2	40%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución.	3	60%	2	40%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	60%	2	40%
d	Mantener actualizada la metodología.	4	80%	1	20%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100%	0	00
f	Colaborar con el departamento de orientación en	5	100%	0	00

	la dirección y prevención de problemas de aprendizaje.				
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	80%	1	20%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100%	0	00
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	60%	2	40%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100%	0	00

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

En esta tabla se aprecia que existe dificultad en organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; así como al elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. Mientras que lo más potencial es la promoción de la investigación educativa, la colaboración con el DOBE en la dirección y prevención de problemas de aprendizaje, y actualización continua de la metodología.

El formulario de aplicación que consta en la tabla 19 contiene un sondeo global de la aplicación del currículo institucional considera la influencia del nivel asesor que constituye el equipo didáctico en todas las fases de ejecución de la propuesta académica. De este momento investigativo surgen las evidencias que se exponen:

Con poca diferencia prevalece el criterio de una adecuada elaboración y aplicación de contenidos por asignaturas.

La formulación de propuestas de planificación se ubica levemente por encima de la media lo cual amerita un reforzamiento de este criterio (organizativo) de desarrollo.

La promoción de la investigación, el perfeccionamiento, la prevención de problemas de aprendizaje y la actualización metodológica son aspectos, que a criterio de los encuestados, son atendidos prioritariamente por los departamentos lo cual debe reflejar resultados óptimos.

Tabla Nº 20

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden acciones

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 el entorno geográfico.	5	100%	0	00

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Los encuestados afirmaron en un 100% que la gestión pedagógica en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico.

A criterio de la dirigencia de la institución la gestión pedagógica en cuanto a la detección de falencias y la propuesta de soluciones es inmejorable para que los resultados sean efectivos, su aplicación debe tener los atributos de un proceso educativo de calidad: objetivo, relevante y pertinente.

Tabla Nº 21

Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	4	80%	1	20%
b	Plan estratégico.	5	100%	0	00
c	Plan operativo anual.	5	100%	0	00
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	4	80%	1	20%

Fuente: Encuesta directa al Rector, Vicerrector y jefes departamentales
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Señala que en un 100% se cuenta con el material de planificación educativa: plan estratégico y Plan operativo anual; mientras que en un 80 % se cuenta con la reingeniería de proceso y la realización de proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.

Los encuestados tienen la apreciación de una intervención directa y efectiva de los estamentos en la elaboración y aplicación adecuada de las herramientas de gestión que constituye el conjunto de documentos de planificación como son: plan de mejoras (reingeniería de procesos), PEI, POA y otros que coadyuvan a la idoneidad del proceso.

4.2.2 De los profesores

Tabla Nº 22

Resultado de la encuesta a Docentes

Orden	Declaraciones	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	F	%	f	%

1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	45%	7	35%	4	20%
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.	17	85%	3	15%	0	00
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	17	85%	2	10%	1	5%
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.	16	80%	3	15%	1	5%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	9	45%	8	40%	3	15%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	85%	3	15%	0	00

7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80%	3	15%	1	5%
8	Resistencia en los compañeros o Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	8	40%	9	45%
9	Sentirme poco integrado en el Colegio y entre los compañeros	4	20%	4	20%	12	60%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.	2	10%	7	35%	11	55%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	60%	8	40%	0	00
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	12	60%	8	40%	0	00
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	15	75%	5	25%	0	00
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	16	80%	3	15%	1	5%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75%	5	25%	0	00
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75%	5	25%	0	00

Fuente: Encuesta directa a Docentes
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Del análisis de esta tabla se puede deducir que de acuerdo a la opinión de los docentes encuestados, en la Institución Educativa investigada, existe una gestión y liderazgo educativo medianamente aceptable; porque se promueve en la comunidad educativa la importancia de brindar un excelente ambiente de aprendizaje; no obstante, tiene falencias que superar en cuanto a trabajo en equipo, comunicación, valores e interés en el desarrollo académico, científico, administrativo, técnico y moral. Además, en términos moderados, los docentes admiran la dirección y gestión de la autoridad; y se sienten poco comprometidos con la gestión del Rector.

Se aprecia un favorable escenario en las relaciones interpersonales del claustro aunque en el externo (padres de familia) se describe una frágil integración.

4.2.3 De los estudiantes

Tabla N° 23

Resultado de la encuesta a Estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	17	85%	3	15%	0	00
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	20%	14	70%	2	10%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50%	5	25%	0	00
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas	10	50%	8	40%	2	10%

	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	30%	9	45%	5	25%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	25%	14	70%	1	5%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50%	8	40%	2	10%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	6	30%	12	60%	2	10%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	8	40%	10	50%	2	10%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65%	7	35%	0	00
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	13	65%	7	35%	0	00
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65%	7	35%	0	00
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40%	12	60%	0	00

14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	13	65%	6	30%	1	5%
----	--	----	-----	---	-----	---	----

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Desde la percepción de los estudiantes encuestados existe un reconocimiento y acogida de sus opiniones y las de los docentes en la toma de decisiones de las autoridades, sin embargo la intervención directriz en la gestión educativa institucional toma matices ortodoxos cuando se restringe la recepción de criterios por parte de los demás estamentos y se orienta su participación al mero cumplimiento de tareas.

En cuanto a las propuestas metodológicas en el ejercicio docente se denota un nivel aceptable en su aplicación aunque se refleja cierto grado de inconformidad en aspectos como consideración de las diferencias individuales, generación de procesos interactivos, propuestas de actividades innovadoras y de motivación.

Se destaca favorablemente el compromiso y respaldo del claustro docente a la gestión directiva y la práctica de valores en su función.

De los padres de familia

Tabla Nº 24

Resultado de la encuesta a padres de Familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	El Rector y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la institución educativa.	17	85%	3	15%	0	00
2	El equipo educativo de la institución difunde las actividades de enseñanza y aprendizaje que se	4	20%	14	70%	2	10%

	proponen a los alumnos.						
3	Propone ante las autoridades de la institución educativa, actividades innovadoras para que sean desarrolladas por los estudiantes.	10	75%	5	25%	0	00
4	Los directivos y el equipo didáctico escuchan y toma en cuenta sus aportes y/o propuestas educativas.	10	75%	3	15%	2	10%
5	El equipo educativo practica actitudes y habilidades de liderazgo integrando valores.	6	30%	9	45%	5	25%
6	Los directivos promueven la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	5	25%	14	70%	1	5%
7	Cuando las autoridades de la institución educativa, intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza se toma participación colectiva (docentes, estudiantes, padres de familia, representantes, comunidad).	10	50%	8	40%	2	10%
8	Cuando se desarrollan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural en la institución educativa, hay la participación de autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad.	6	30%	12	60%	2	10%
9	El Rector y equipo directivo promueven los valores	7	35%	10	50%	3	15%

	institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.						
10	Predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores.	13	65%	7	35%	0	00
11	Los directivos/docentes realizan actividades de prevención y de detección temprana de problemas de aprendizaje en los estudiantes.	13	65%	7	35%	0	00
12	Los directivos/docentes comunican y se interesan por los problemas del alumnado.	13	65%	7	35%	0	00
13	Los directivos realizan actividades que vinculan al directivo, docente, estudiantes, padres de familia, representantes, comunidad.	8	40%	12	30%	0	00
14	El Rector y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y representantes.	13	65%	6	30%	1	5%
15	El Rector y equipo directivo informan a los padres de familia y comunidad los logros y necesidades del establecimiento	10	50%	8	40%	2	10%

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia
Elaboración: Kaviria Flores de Válgaz Cedeño

Lo investigado indica que la mayoría de los padres de familia encuestados considera que no hay una adecuada gestión y liderazgo educativo, puesto que en pocas ocasiones son tomados en cuenta para ser parte de la toma de

decisiones, así como que promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. Manifiestan que los directivos realizan actividades que vinculan al directivo, docente, estudiantes, padres de familia, representantes y comunidad.

La opinión de los padres de familia acerca de la marcha y manejo de la unidad educativa se puede formar desde cuatro ángulos criterios:

Por parte de las autoridades se destaca el considerable ejercicio de un liderazgo participativo con prevalencia de los valores institucionales para la consecución de objetivos. Además se reconoce una vinculación con todos los actores de la comunidad educativa y la colectividad que, aunque aceptable debe estrecharse más en términos de colaboración y comunicación-información de logros y necesidades.

En el equipo educativo se advierte una mediana intervención en la difusión de la propuesta educativa, buen desempeño en la formulación de ideas innovadoras para el desarrollo de los educandos y una tibia actuación en la promoción de valores.

En consideración a la interacción de docentes y directivos en el accionar didáctico-pedagógico se estima un predominio de valores en la toma de decisiones, favorable acogida de los aportes significativos al proceso, actitud de moderado impulso a la prevención y detección temprana de problemas así como la comunicación e interés por los mismos.

La participación de la comunidad educativa en propuestas metodológicas y de desarrollo institucional aparece como un aspecto relevante pero mejorable, lo mismo que la integración en actividades socioculturales y deportivas.

4.2.4 Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Cumplimiento parcial de la planificación micro curricular	Descontrol administrativo y falta de un formato único	Proceso de enseñanza aprendizaje deficiente
Escasa aplicación de técnicas activas en el proceso	Inadecuado proceso de planificación	Dificultad asimilación cognitiva
Ausentismo y deserción escolar	Condiciones socio económicas de las familias	Escolaridad inestable
Incumplimiento en la presentación de informes académicos de los docentes con documentación de apoyo	Desconocimiento normativo y procedimental	Degradación institucional
Poco énfasis en la lectura fonética y decodificación primaria y secundaria	Desinterés Institucional	Dificultad de aprendizaje

5. DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación se objetivizan en la definición de los problemas detectados, cuyos efectos inciden directa y negativamente en el desarrollo formativo e intelectual de los educandos. El análisis integral de la situación institucional puede enfocársele desde la óptica individual de cada estamento, resaltando enfáticamente tanto los aspectos positivos detectados como aquellos que denotan una situación desfavorable y que ameritan una intervención correctiva.

De las apreciaciones obtenidas de los Directivos se coligen los siguientes aspectos considerados saludables:

Existe diversidad de organización de las tareas destinadas a la gestión Institucional, resulta lógico el procedimiento adoptado por el Rector de delegar tareas específicas a funcionarios y al tiempo que cada organismo o comisión cumplan el rol determinado en la normativa de procedimiento. Quedan descartadas las acciones individuales y aisladas que se alejan del consenso y no logran compromisos comunitarios.

Prevalencia de criterios apegados a la calidad de la educación impartida y que debe reflejarse en la idoneidad del producto y en el esmero de los integrantes de la Institución Educativa por lograr su eficacia y eficiencia. Se procura entonces, el cumplimiento y encargo social de contribuir al desarrollo de la colectividad.

Ejercicio de un liderazgo reconocido y efectivo que no afecta la injerencia normal que pueden y deben tener los organismos del nivel asesor. Se justifican, en consecuencia, los criterios que reflejan la participación del consejo Ejecutivo en la responsabilidad compartida para la toma de decisiones. En este aspecto cabe reconocer que si bien la responsabilidad administrativa recae sobre el titular de una organización o departamento, no es menos cierto que la delegación de acciones concretas optimiza cualquier proceso de solución de situaciones conflictivas.

Se establece la excelencia académica como “intención” prioritaria, aspecto deseado para cuyo acercamiento. Se deben tomar acciones coherentes y decididas, con la participación efectiva de todos los integrantes de toda la comunidad Educativa.

Merecen especial atención especial, aunque no con énfasis óptimo, el desarrollo profesional de los docentes y la vivencia de los valores institucionales y personales. Esta apreciación se justifica por cuanto los aspectos mencionados responden en gran medida de la decisión y empoderamiento de cada actor del hecho educativo institucional.

La capacitación continua de los docentes ocupa un lugar importante, aunque no el deseado, en el orden de prioridades. Este resultado es razonable por el protagonismo absoluto que ha tomado el nivel central de la autoridad educativa nacional en términos de validez de cursos para promoción y ascensos.

Prevalece el criterio de que un buen desempeño en la función directiva se logra con el aprendizaje y la praxis, sin descartar que se requieran aptitudes y actitudes connaturales en el líder que lo posicionan como tal. Entre estos atributos constan el imprescindible equilibrio emocional, la capacidad para reconocer y aceptar las diferencias individuales de sus dirigidos y la facultad de actuar con empatía al empoderarse de los problemas particulares y colectivos.

Se aprecia e impulsa la verificación y cumplimiento de indicadores valiables de desempeño en todos los estamentos. Con igual énfasis reconoce la calidez de las interrelaciones laborales como componente eficaz para el logro de un armónico desarrollo organizacional.

Se prioriza además en este propósito, la implementación de acciones que optimizan los sistemas de control que permitan mayor eficiencia y productividad. No se descarta una distribución racional de estudiantes por aula, pero no se considera esta opción como factor gravitante, en el desarrollo de la entidad escolar.

Existe un pronunciamiento que da muestra de una postura unánime en cuanto a la participación activa de los organismos y funcionarios en el quehacer educativo estructural. La razón es que todos son entes de existencia consustancial a la institución y determinados por la normativa vigente. La omisión de cualquiera de ellos traerá un vacío en el desempeño organizacional.

Se destaca claramente el cumplimiento de las competencias asignadas por mandato legal a los equipos responsables del manejo académico del centro. En efecto es de vital importancia el seguimiento y evaluación de los educandos en una dimensión integral y no centrada en la simple recepción de la información.

La solución de posibles conflictos tiene una intervención que se estima suficiente, pertinente y oportuna en cuanto al insumo académico dirigido y proporcionado a los estudiantes se les considera óptimos.

La promoción de la investigación, el perfeccionamiento, la prevención de problemas de aprendizaje y la actualización metodológica son aspectos (a criterio de los encuestados) atendidos prioritariamente por los departamentos lo cual debe reflejar resultados óptimos.

La gestión pedagógica en cuanto a la detección de problemas y la propuesta de soluciones se plantea inmejorable. Para que los resultados sean efectivos, su aplicación debe tener los atributos de un proceso educativo de calidad: objetivo, relevante y pertinente.

Se divulga una intervención directa y efectiva de los estamentos en la elaboración y aplicación adecuada de las herramientas de gestión que constituye el conjunto de documentos de planificación como son: plan de mejoras (reingeniería de procesos), PEI, POA y otros que coadyuvan a la idoneidad del proceso.

La opinión de los Profesores refleja como criterios favorables los siguientes:

En la Institución existe una gestión y liderazgo educativo medianamente aceptables; porque se promueve en la comunidad educativa la importancia de brindar un excelente ambiente de aprendizaje

Se aprecia un favorable escenario en las relaciones interpersonales del claustro.

Desde el punto de vista de los estudiantes las situaciones propicias son:

El reconocimiento y acogida de sus opiniones y las de los docentes en la toma de decisiones de las autoridades,

Las propuestas metodológicas en el ejercicio docente denotan un nivel aceptable en su aplicación

Es perceptible el compromiso y respaldo del claustro docente a la gestión directiva y la práctica de valores en su función.

Los padres de familia destacan como provechoso:

Ejercicio de un liderazgo participativo con prevalencia de los valores institucionales para la consecución de objetivos por parte de las autoridades.

Los directivos realizan actividades que vinculan al directivo, docente, estudiantes, padres de familia, representantes y comunidad.

La participación de la comunidad educativa en propuestas metodológicas y de desarrollo institucional aparece como un aspecto relevante pero mejorable, lo mismo que la integración en actividades socioculturales y deportivas

En consideración a la interacción de docentes y directivos en el accionar didáctico-pedagógico se estima un predominio de valores en la toma de decisiones, favorable acogida de los aportes significativos al proceso,

En el equipo educativo se advierte una mediana intervención en la difusión de la propuesta educativa, buen desempeño en la formulación de ideas innovadoras para el desarrollo de los educandos

Las situaciones señaladas como problemáticas por parte de los grupos de involucrados también se exponen por separado.

De las aportaciones de los Directivos se infiere:

- Ante la baja frecuencia de acciones para mejorar el clima de convivencia se advierte una situación de hostilidad de débil incidencia en las relaciones interpersonales.
- Tenue reacción frente a la no concreción de una adecuada selección y aplicación de contenidos por asignaturas.
- La formulación de propuestas de planificación se ubica levemente por encima del nivel de aceptación, lo cual amerita un reforzamiento de este criterio (organizativo) de desarrollo.

Un análisis de las versiones emitidas por los docentes permite mostrar algunos nudos críticos

Existen falencias que superar en cuanto a trabajo en equipo, comunicación, valores e interés en el desarrollo académico, científico, administrativo, técnico y moral. Además se advierte poco compromiso con la gestión del Rector.

En el externo (padres de familia y comunidad) se describe una frágil integración.

Los estudiantes en sus manifestaciones dejan entrever que:

La intervención directriz en la gestión educativa institucional toma matices contraproducentes cuando se restringe la recepción de criterios por parte de los demás estamentos y se orienta su participación al mero cumplimiento de tareas.

Persiste cierto grado de inconformidad en aspectos como consideración de las diferencias individuales, generación de procesos interactivos, propuestas de actividades didácticas innovadoras y de motivación.

La participación de los Padres de Familia permite detectar algunas condiciones anómalas.

Actitud de moderado impulso a la prevención y detección temprana de problemas así como la comunicación e interés por los mismos.

Una tibia actuación en la promoción de valores.

Frágil relación en términos de colaboración y comunicación - información de logros y necesidades.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El modelo de liderazgo y gestión institucional se caracteriza por receptor la participación de los actores.
- En ocasiones se propugna el simple cumplimiento de tareas en lugar de aportes significativos de los organismos.
- La plantilla docente ejerce una función aceptable en cuanto a metodología.
- Se advierte falencias en la implementación y ejecución de propuestas innovadoras en el desempeño docente y en el fomento de valores.
- La comunidad educativa en su conjunto posee un espíritu participativo.
- Existen restricciones para la integración y para el concurso de la comunidad educativa en la gestión administrativa y docente.
- Además de los problemas detectados mediante el análisis FODA y los resultados de las encuestas, se plantean aquellos que se registran en la autoevaluación Institucional realizada en este periodo (2011-2012).
- Para la propuesta de mejora se toma en cuenta dos aspectos adversos cuya solución incide favorablemente en la formación integral de los educandos.
-

6.2 Recomendaciones

- El equipo educativo debe realizar un análisis integral de la problemática para determinar alternativas a fin de seleccionar las líneas de intervención encaminadas a potenciar los aspectos favorables y solucionar aquellas situaciones anómalas con la ejecución de proyectos específicos.
- Para cada situación problema se debe designar equipos de trabajo articulados por una coordinación general.
- Toda propuesta de mejora se debe orientar a satisfacer los intereses de los estudiantes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Aplicación de técnicas activas mediante concursos internos de lectura comprensiva en el Colegio Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera”

7.2. Justificación

Tras la investigación realizada, es necesario analizar ciertos resultados obtenidos, la misma que concluye con un conjunto de fortalezas y algunos aspectos que conviene consolidar, así como debilidades que requieren ser optimizadas y que centran el primer punto del trabajo del Plan de Mejora. Para ello se, necesita nuevas perspectivas de trabajo y colaboración, previsiones de desarrollo, estudio del contexto en el que se van a desarrollar las acciones mejoradas.

La realidad y complejidad de las acciones educativas en los centros y las aulas hacen inevitable y evidente la necesidad de un proceso formativo ajustado a las necesidades actuales. Se debe asegurar una base común y una visión colectiva. Es aquí donde toma especial valor la previsión de actuaciones en cuanto a establecer fórmulas operativas de resolución de problemas que previsiblemente puedan surgir a lo largo de todo el trabajo, para plantear y prever alternativas de solución.

En este caso, las medidas del plan incorporan la aplicación de técnicas activas, y teniendo como debilidad el análisis y la comprensión de la lectura fonética, tomando como alternativa de solución la organización de concursos internos en dicha temática para de esta forma lograr la excelencia en el centro educativo. Entonces, para su realización se necesita la viabilizarían y organización en la institución, difusión, seguimiento y evaluación; así como colaboración, de tal manera que se incluya con ello ciertos mecanismos y compromisos para valorar periódicamente su ejecución y beneficiar a toda la comunidad educativa.

7.3. Objetivos

Objetivo General:

Aplicar técnicas activas mediante concursos internos de lectura comprensiva en el Colegio Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera”

Objetivos Específicos:

- Utilizar de forma adecuada las técnicas activas.
- Lograr que los estudiantes tengan mejor comprensión en cuanto a lectura fonética se refiere.
- Promover la participación de los estudiantes en concursos internos.

7.4 Actividades:

Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Responsable	Actividades de Seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Utilizar de forma adecuada las técnicas activas	Adecuada implementación y aplicación de técnicas activas.	Capacitación sobre conocimiento y aplicación de las técnicas activas	Vicerrectorado, Comisión Pedagógica	Revisión de planificaciones.	Abril del 2011	Mayo del 2011
Lograr que los estudiantes tengan mejor comprensión en cuanto a lectura fonética se refiere	Mejoramiento de la comprensión de las lecturas, de textos y artículos.	Práctica de los estudiantes en la realización de resúmenes y organizadores gráficos.	Docentes de todas las asignaturas.	Observación en aula, revisión de cuaderno de trabajo.	Abril 2011	Diciembre del 2011
Promover la participación de los estudiantes en concursos internos	Participación de los estudiantes en eventos culturales de expresión oral y escrita, internos y externos.	Realización de concursos de expresión oral y escrita a nivel de paralelo y establecimiento.	Profesores de Lenguaje y Comunicación	Informes al vicerrectorado.	Mayo 2011	Diciembre del 2011

7.5 Localización y cobertura espacial:

El Plan de Mejoras es aplicable al Colegio Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera”, ubicada en la Ciudad de Chone, perteneciente a la Provincia de Manabí.

7.6 Población Objetivo:

La población objetivo de estudio está conformado por: Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres y Madres de Familia, y comunidad en General del Colegio Técnico Nocturno “Magaly Masson de Valle Carrera”

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta:

HUMANOS:

Directivos.

Docentes.

Estudiantes

Padres y Madres de Familia

TECNOLÓGICOS:

Computadora

Impresora

Fotocopiadora

Internet

Instrumentos de audio

MATERIALES

Papel bond y Hojas de Notas

Fotocopias

Esferográficos

Documentos de lectura

Libros

FÍSICOS

Instalaciones de la Institución Educativa

ECONÓMICOS

El presente trabajo tendrá un presupuesto económico aproximado de \$180 USD (Ciento ochenta dólares).

7.8 Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTOS
Capacitación sobre conocimiento y aplicación de las técnicas activas	100
Práctica de los estudiantes en la realización de resúmenes y organizadores gráficos.	40
Realización de concursos de expresión oral y escrita a nivel de paralelo y establecimiento.	40
TOTAL	\$ 180,00

7.9 Cronograma

ACTIVIDADES	A Ñ O 2011								
	M E S								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capacitación sobre conocimiento y aplicación de las técnicas activas	X	x							
Práctica de los estudiantes en la realización de resúmenes y organizadores gráficos.	x	X	x	x	x	X	x	x	x
Realización de concursos de expresión oral y escrita a nivel de paralelo y establecimiento.		x	X	x	x	X	x	x	x

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2010). Obtenido de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/estructura_manual_organizacion_cedula_descripcion_puestos.pdf
- Alegría, F. y. (2010). *Guía para hacer un POA*.
- BARRIOS, A. (2009). *La importancia de los valores en la educación*.
- CUEVAS, María Mercedes; DÍAZ, Francisco; HIDALGO, Verónica. (2008). *Liderazgo de los Directores y la Calidad de Educación*.
- Dejours. (2005). *Trabajo en la gestión institucional*.
- Educación, M. d. (2008). *Gestión escolar al Servicio del Aprendizaje*. USAID.
- Educación, M. d. (2009). Loja. Obtenido de [http://www.canjeecuadorespana.com/documentos/metod/Gu%EDa%20de%20Construcci%F3n%20C%F3digos%20de%20Convivencia%20\(Loja\).pdf](http://www.canjeecuadorespana.com/documentos/metod/Gu%EDa%20de%20Construcci%F3n%20C%F3digos%20de%20Convivencia%20(Loja).pdf)
- Educación, M. d. (2009). Loja. Obtenido de [http://www.canjeecuadorespana.com/documentos/metod/Gu%EDa%20de%20Construcci%F3n%20C%F3digos%20de%20Convivencia%20\(Loja\).pdf](http://www.canjeecuadorespana.com/documentos/metod/Gu%EDa%20de%20Construcci%F3n%20C%F3digos%20de%20Convivencia%20(Loja).pdf)
- FERNANDEZ, T. (2000). *www.iipe-buenosaires.org.ar*. Obtenido de *www.iipe-buenosaires.org.ar*: *www.iipe-buenosaires.org.ar*
- GONZALEZ GARCÍA, J. L. (2006). *Estudio del Clima Escolar y Convivencia en los centros educativos*.
- Hewlett, Hyatt, Hancock, Packard. (2000). *Liderazgo y Gestión del Talento Humano en el siglo XXI*.
- Iberoamericanos, O. d. (2008). *Dirección escolar efectiva*. USAID.
- Kouzes y pozner. (2005). *Liderazgo educativo*.
- Leithwood; Jantzi, Steinbackh. (2003). *Liderazgos moral, gerencial y cultural*.
- MASRAM, L. (2011). *La Diferencia entre Líder y Directivo*.
- MEC. (2009). *Gestión y Liderazgo Educativo*. Chile: Función Educcional Arauco.
- MEC. (2009). *Liderazgo Educativo: Un desafío Compartido*. Fundación Educacional Arauco.
- Palacio, S. (2003). *Gestión Curricular y Formación Docente*.
- POZNER. (2000). UNESCO. Recuperado el 22 de JUNIO de 2011, de  Argentina. Ministerio de Educación de la Nación, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE), UNESCO. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Disponible en: http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf (Consultado: 22-06-1.

- POZNER, P. (s.f.). *www.lie.upn.mx*. Obtenido de *www.lie.upn.mx*: *www.lie.upn.mx*
- POZNER, Pilar. (2000). *www.iipe-buenosaires.org.ar*. Obtenido de *www.iipe-buenosaires.org.ar*: *www.iipe-buenosaires.org.ar*
- Pozner, Pilar; Fernández, Tabaré. (2000). *www.iipe-buenosaires.org.ar*. Obtenido de *www.iipe-buenosaires.org.ar*: *www.iipe-buenosaires.org.ar*
- POZNER, Pilar. (2000). *Gestión educativa estratégica*. PROFO.
- RAVELA, P. (2000). *www.iipe-buenosaires.org.ar*. Obtenido de *www.iipe-buenosaires.org.ar*: *www.iipe-buenosaires.org.ar*
- Ríos de Torres, R. (2007). *Liderazgo educativo: Sus estilos y Particularidades, Claves del Exito Académico*.
- Ríos de Torres, R. (2007). *Liderazgo educativo: sus estilos y particularidades, claves del éxito académico*.
- SALAZAR, A. M. (2006). *Trabajo en la gestión institucional*.
- slideshare.net*. (s.f.). Obtenido de *slideshare.net/heidydzaz*:
<http://www.slideshare.net/heidydaza/1-3-cdigo-de-tica-en-las-organizaciones>
- UADE. (2005). *www.educar-argentina.com.ar*. Obtenido de *www.educar-argentina.com.ar*: *www.educar-argentina.com.ar*
- UADE. (2005). *www.educar-argentina.com.ar*. Obtenido de *www.educar-argentina.com.ar*: *www.educar-argentina.com.ar*
- UADE. (2005). *www.educar-argentina.com.ar*. Obtenido de *www.educar-argentina.com.ar*: *www.educar-argentina.com.ar*

9 ANEXOS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber 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	Órganos de la Institución	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 o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos Sí o No.

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

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

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

SI () NO ()

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

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

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos.

A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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, 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 es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor (Srta.) Estudiante:

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

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

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f)** Fiscal ()
- g)** Fiscomisional ()
- h)** Municipal ()
- i)** Particular laico ()
- j)** Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

ENTREVISTA

1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿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?

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor Padre de Familia y/o Representante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente estudia su hijo (a) o representado. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

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

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

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- k) Fiscal ()
- l) Fiscomisional ()
- m) Municipal ()
- n) Particular laico ()
- o) Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la institución educativa.			
2. El equipo educativo de la institución difunde las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a los alumnos.			
3. Propone ante las autoridades de la institución educativa, actividades innovadoras para que sean desarrolladas por los estudiantes.			
4. Los directivos y el equipo didáctico escucha y toma en cuenta sus aportes y/o propuestas educativas.			
5. El equipo educativo practica actitudes y habilidades de liderazgo integrando valores.			
6. Los directivos promueven la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
7. Cuando las autoridades de la institución educativa, intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza se toma participación colectiva (docentes, estudiantes, padres de familia, representantes, comunidad).			
8. Cuando se desarrollan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural en la institución educativa, hay la participación de autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad.			

<p>9. El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.</p>			
<p>10. Predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores.</p>			
<p>11. Los directivos/docentes realizan actividades de prevención y de detección temprana de problemas de aprendizaje en los estudiantes.</p>			
<p>12. Los directivos/docentes comunican y se interesan por los problemas del alumnado.</p>			
<p>13. El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y representantes.</p>			
<p>14. El director y equipo directivo informan a los padres de familia y comunidad los logros y necesidades del establecimiento.</p>			