



UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo acuarela,
Durante el año lectivo 2010 – 2011”

Tesis de grado

Autor:

Zambrano Lascano, Consuelo Monserrate

Director:

Ontaneda Jiménez, Edgar Manuel Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2013

Certificación

Loja, mayo de 2013

**Mgs.
Ontaneda Jiménez, Edgar Manuel
DIRECTOR DE TESIS**

CERTIFICA:

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

.....

Ontaneda Jiménez, Edgar Manuel Mgs.
DIRECTOR DE TESIS

Cesión de derechos

Yo, Zambrano Lascano, Consuelo Monserrate, declaro ser autora de la presente Tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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



Consuelo Zambrano Lascano

1303468530

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento grande para Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí con la satisfacción del deber cumplido.

A todas las personas, en especial a mi familia que me han alentado para culminar esta etapa fundamental en mi vida.

Consuelo Zambrano Lascano

DEDICATORIA

Dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo, dedicación y sacrificio a mis hijos María Consuelo, Sebastián y María Patricia, que son la razón de mi vida y mi motivo para ser cada día mejor.

A mis padres que han sido y siguen siendo los pilares importantes de mi vida inculcando en mí, responsabilidad y deseos de superación.

A mi escuela Acuarela la generadora y formadora de mi realización personal y profesional, para que este documento sirva de apoyo en la misión que como institución queremos lograr.

Centro Educativo Bilingüe Acuarela

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Yo, **ZOILA MERCEDES ZAMBRANO LASCANO, GERENTE DE LA ESCUELA ACUARELA**, con cédula de ciudadanía 1305459107, autorizo a Consuelo Zambrano Lascano, que realice la investigación para llevar a cabo el proyecto de liderazgo educacional que mejorará el currículo institucional.

Portoviejo, 2 de Octubre 2011



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Zoila Zambrano".

Zoila Zambrano
GERENTE

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
ACTA DE CESIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.ii
AGRADECIMIENTO	iiiv
DEDICATORIA	v
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS.....	vii

RESUMEN

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La Gestión Educativa	4
2.1.1 Concepto.....	4
2.1.2 Importancia.....	6
2.1.3 Tipos De Gestión	7
2.2 Liderazgo Educativo	10
2.2.1 Concepto.....	10
2.2.2 Tipos.....	14
2.2.3 Características	16
2.3 Diferencias entre directivo y líder.....	18
2.4 La misión del profesor.....	21
2.5 Los valores y la educación	25
3. METODOLOGÍA	31
3.1 Participantes	31
3.2 Materiales e instrumentos	36
3.3 Método y procedimiento	36
4. RESULTADOS.....	37
4.1 DIAGNÓSTICO.....	37
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	37
4.1.1.1 El manual de organización	37
4.1.1.2 El código de Ética.....	38
4.1.1.3 El plan estratégico.....	39

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	42
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	42
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.....	42
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	44
4.1.2.1 Misión y Visión	44
4.1.2.2 El Organigrama.....	45
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	46
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	47
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	48
4.1.2.6. Dimensión organizativa – operacional y valores:.....	49
4.1.2.7. Dimensión administrativa – financiera y valores:	49
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores:	50
4.1.3 Análisis FODA.....	50
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	50
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	51
4.1.3.3 Matriz FODA.....	52
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.	53
4.2.1. De los directivos:	53
4.2.2. De los Docentes.....	66
4.2.3. De los Estudiantes.....	69
4.2.4. De los padres de familia	73
5. DISCUSIÓN	74
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	81
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	84
8. BIBLIOGRAFÍA	91
9. APÉNDICES	93

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito: “La Gestión del liderazgo en Valores en el Centro Educativo Acuarela. Se inicia con un estudio referente a la gestión educativa, en el cual se exponen el concepto, la importancia y los tipos de liderazgo es decir, se plantea la necesidad de un cambio en la gestión del líder para implantar cambios trascendentales en la institución, por eso es imprescindible especificar las acciones del liderazgo institucional y al mismo tiempo, diferenciar al directivo y al líder, estableciendo criterios para la secuenciación y selección de las actividades curriculares, sin descuidar para nada las normas disciplinarias y las relaciones humanas.

La educación para que sea integral tiene que estar ligada a los valores, Por eso esta investigación termina con el diseño de una propuesta que pretende cambiar la metodología y el currículo educativo para incluir a los valores como parte de la formación de los estudiantes haciendo de esto una práctica diaria, involucrando también a la familia, ya que son ellos los llamados a inculcar en casa lo mismo que se enseña en la escuela.

1. INTRODUCCIÓN

El manejo de una Institución Educativa requiere de un conjunto de acciones planificadas para el desarrollo integral de la organización centradas en las necesidades y posibilidades internas y externas de la misma, por lo tanto, es importante que tenga conocimiento, liderazgo y capacidad para poder administrar convenientemente los recursos.

Es importante analizar las funciones administrativas como un conjunto integrado e integrador, repetible en cualquier tipo de organización o empresa, con mucha más razón en el campo educativo. Los gerentes educativos tienen que ser los líderes que lleven a la institución hacia las metas propuestas, en ese sentido se analiza la gestión educativa, los diferentes tipos de liderazgo y sus características; para enfocar con claridad las diferencias entre directivo y líder y señalar la relación entre los valores y la educación. Todos estos aspectos han sido analizados detenidamente para conocer a profundidad su importancia en el desarrollo y crecimiento de la Institución Educativa, esto solo es posible con la participación activa de maestros y maestras que forman parte de ella.

El diagnóstico de cada uno de estos elementos, da la oportunidad de saber a ciencia cierta las debilidades que tienen y ayudará a mejorar, trayendo como resultado inmediato, una educación integral en los niños y niñas que se están educando.

Es verdad que se han realizado investigaciones relacionadas a esta problemática, sin embargo, siempre será importante profundizar el estudio sobre la gestión de liderazgo y valores porque son los componentes indispensables para una excelente administración educativa.

El desarrollo del trabajo de investigación es factible por cuanto se cuenta con el apoyo institucional, tanto por la autorización, como por el aporte permanente de los compañeros de trabajo, de la misma manera se dispone del conocimiento, de la realidad académica de la institución, el interés y la motivación de los involucrados, el mismo que propone crear un ambiente agradable para guiar a los niños y niñas como personas responsables, competentes con conciencia crítica.

La investigación se propuso entre otros aspectos lo siguiente:

Implementar un sistema de gestión del liderazgo y valores para alcanzar un alto nivel de rendimiento y mejorar la calidad de la educación, de la misma manera: Incentivar a los involucrados en el proceso para mejorar las relaciones internas y desarrollar las tareas en un ambiente agradable y cordial.

Las encuestas realizadas a los padres, alumnos, maestros y directivos fueron destinadas a conocer el nivel de aceptación del estudio en valores y el fomento de éstos, cada uno dentro de su entorno habitual, en la tabla 19 de la encuesta a maestros se nota claramente que los valores son parte fundamental en el quehacer educativo y que cada maestro está comprometido en esta tarea para que el estudiantado en general se familiarice con esto y sobre todos lograr su práctica en todas sus actividades diarias.

Es necesario también proponer una alternativa de cambio para perfeccionar ésta práctica de valores de acuerdo a la realidad geográfica, social y económica del Centro Educativo Acuarela.

Sobre estos aspectos, el 50% de los profesores manifiestan que la gestión de liderazgo en valores por parte de los directivos permite que todos se desenvuelvan por igual. Lo que es muy importante, determinando así un punto de partida para obtener tanto una mayor organización como una mejor función para lograr las metas propuestas.

Con el presente trabajo pretendo motivar al personal de la institución para alcanzar los cambios adecuados en la gestión de liderazgo y valores para alcanzar el mejoramiento en la calidad de la educación, por lo que recomiendo leer el proyecto y aportar con sugerencias para mejorarlo y dejarlo listo, tanto en el aspecto científico como técnico, de tal forma que se convierta en fuente de consulta para futuras investigaciones en este campo y un aporte a futuras generaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

De manera muy clara, (Brandstadter, 2007) presenta la etimología del término gestión, señalando que proviene del latín *gestio-onis*, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de *gerere*: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: *gestus*, “actitud o movimiento del cuerpo”.

Como se puede inferir, son muchas las vertientes semánticas que ven su origen en la palabra gestión, es por ello que “cuando se trata de definirlo, reina el desconcierto y la confusión”.

La gestión educativa es un proceso 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, se promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de técnicas donde se reconozca a 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.

Como una estrategia para comprender el concepto de gestión, propone una lista de dimensiones que están contenidas en el vocablo, afirmando que gestionar es:

- a. Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales.

- b. Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas.
- c. Construir un futuro.
- d. Construir vínculos.
- e. Instalar una cultura de liderazgo.
- f. Identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional.
- g. Propiciar las condiciones de crear, desacomodar la educación, buscar alternativas, caminos inexplorados, senderos por construir.
- h. Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones.
- i. Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.
- j. En síntesis, hacer que las cosas sucedan.

En esta lista, se puede ver claramente que la cantidad de elementos que debe incluir la gestión, traduciéndose a una actividad que en la realidad no es fácil cumplir cabalmente.

A pesar de que la discusión sobre el concepto no ha llegado a conclusiones unificadoras en Latinoamérica, el término es sumamente utilizado en la región y se ha convertido en una de las metas para los sistemas educativos del siglo XXI.

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por

cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales. La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. (*Revista Novedades Educativas*, 18, 12-14).

Se puede decir que la gerencia tiene su origen en la empresa privada, se diferencia de la administración más bien en las instituciones públicas de preferencia en el campo educativo. El que gerencia el área educativa debe supervisar diferentes tipos de actividades organizacionales como: producción, finanzas, contabilidad, mantenimiento, personal, investigación, aulas y aspectos.

Considero, bajo mi experiencia, como jefa de mi grupo de maestros que es una tarea que debe realizarse en el día a día con mucho tino, constancia y con ganas de ver cumplidas las metas propuestas.

La gestión debe ser considerada como pilar necesario para un desempeño eficaz de toda institución, particularmente en mi trabajo trato de que mi gestión como directora cumpla con todos los requerimientos, del personal docente, los padres de familia y los estudiantes para que se vea reflejado en el trabajo de cada día la práctica de valores ya que son la base para la superación de toda persona.

2.1.2 Importancia

La aspiración hacia la calidad es una constante en los sistemas educativos latinoamericanos, que se comparte con el resto de la sociedad, pues además de los beneficios que una educación de calidad trae consigo para quienes tienen acceso a ella, la educación se considera un bien en sí mismo, pues pretende la formación integral de la personalidad humana.

Los sistemas educativos de América Latina, (OREALC/UNESCO, 2007), durante las últimas décadas, han realizado grandes esfuerzos para proveer los recursos que garanticen que niños y jóvenes pudiesen acceder y permanecer en la escuela. En los últimos tiempos, a medida en que se ha generalizado el acceso a la escuela, otros aspectos del desarrollo educativo pasan a ocupar la atención de académicos y responsables de políticas públicas.

La importancia de la gestión educativa implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En términos operativos, lo que se trata es de organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo. (OREALC/UNESCO, 2007).

La gerencia educativa es una operación en la que tiene que ver la visión estratégica y la habilidad de motivar a los demás para participar activamente, es decir que para alcanzar los más altos niveles de producción con las actividades que desarrollen en forma individual y corporativa es menester que esté gerenciado con principios de liderazgo para mantener un régimen de equilibrio evolutivo.

Las Naciones Unidas para la ciencia, la educación y cultura promueven cambios a nivel de los países integrantes destacando en el campo educativo la motivación permanente para que ejerzan una eficiente administración.

Su importancia es única por pretender que el trabajo se realice de forma organizada y constante pues solo así lograremos una gestión que lleve a todo el grupo involucrado a la meta propuesta.

2.1.3 Tipos De Gestión

Según (Gonzales Palma, 2005), la gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

- a. La Gestión Directiva.- con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. 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.

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.

Esta gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

- b. La Gestión Pedagógica Y Académica.-como 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.

La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido y conformado. 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.

- c. La 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:

1. La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)
 2. 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.)
- d. La Gestión De La Comunidad.- 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 PEI.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

1. Contexto de la institución.
2. El PEI.

3. Proyectos transversales.
4. Manual de convivencia.
5. Resultados de las evaluaciones internas y externas.

Y 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.

El producto final de esta fase es el perfil institucional con sus respectivas oportunidades de mejoramiento, desde las cuales partirá el Plan de Mejoramiento del Establecimiento Educativo. (Gonzales Palma, 2005).

Una gestión para que sea considerada exitosa debe partir de la unidad e integridad de los miembros cuyo eje ejecutor debe ser una persona con un liderazgo natural para que tienda a mantener un grupo unido en la perspectiva de alcanzar objetivos concretos, con la misma calidad y en el menor tiempo posible pero siempre manteniendo el aprovechamiento óptimo de los recursos. Un buen administrador buscará toda la capacidad de sus miembros para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva escuela caracterizada por la descentralización e innovación permanente, por eso es necesario justificar factores dispuestos para hacer cosas que lleven a lograr los resultados que se quieren.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en

los países que integran la OECD se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central.

El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se encuentra presente en la investigación internacional la idea de que el liderazgo tiene que ver con “influencia”. Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes.

Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición y tomando las palabras de (Robinson, 2009) decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes”. De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo

es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia.

Pese a lo anterior, al revisar la bibliografía existente en nuestro país sobre la influencia del liderazgo en el aprendizaje, vemos que ésta se ha concentrado en dar cuenta de las acciones ejercidas por aquellos en quienes recaen las tareas que se atribuyen al líder, generalmente los directores de la escuela. En otras palabras, en escuelas con estructuras mayoritariamente jerárquicas, como las nuestras, esta “función” de liderazgo muchas veces se confunde con la figura de quienes asumen los cargos directivos. Por último, creemos que es importante distinguir teóricamente que liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009).

Siguiendo a (Leithwood, Day, Sammons y Hopkins, 2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección.

La investigación internacional es convergente al señalar que el liderazgo directivo tiene el potencial de impactar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En la extensa revisión de estudios que realizan (Leithwood *et*, 2006), incorporando investigaciones que analizan cuantitativamente el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identifican que esta variable explicaría entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, esto es aproximadamente un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares (una vez que se ha controlado por el contexto socioeconómico de los estudiantes). Esto implica que el liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo. (Leithwood, Harris, y Hopkins 2008).

La importancia del liderazgo sería aún mayor en contextos de alta vulnerabilidad. De acuerdo con Bolívar (2009), los efectos del liderazgo son más evidentes allí donde son

más necesarios. De acuerdo con (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008), en el ejercicio de su rol, los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos. Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera “directa” con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien “indirecta” ya que estarían intermediadas por el efecto que producen en el trabajo de los profesores. En otras palabras, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Siguiendo a Leithwood *et al.* (2006), estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del *staff* y los incentive a perseguir sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Finalmente, como se señaló, estas prácticas de liderazgo no son indiferentes a los contextos. Si bien la literatura indica que existe un cuerpo de prácticas que caracteriza a casi todos los líderes efectivos, también reconoce que dependiendo de los contextos, existe variación en el tiempo y la atención que se le dedica a cada una (Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood y Gu, 2009). En este sentido, elementos tales como la priorización, combinación o secuenciamiento que adquieren, cambian según el tipo de enseñanza que imparta la escuela, el nivel socioeconómico de los alumnos, o de la etapa que se encuentre en su proceso de mejora.

El liderazgo educacional tiene que apoyarse en la gerencia y en la administración eficiente para innovar, experimentar y dinamizar las acciones que se encaminen hacia el desarrollo institucional. El liderazgo educativo tiene que ser estratégico para que pueda plantear una visión con esas características y adjuntar la habilidad de motivar a los demás a participar de la misma, ser líder no es una tarea fácil porque tiene que convencer a que todos aporten de manera natural, sin presiones ni antagonismos para que se pueda administrar en forma participativa de manera integral.

En tanto, (Weinstein, 2009) señala que un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyan los resultados académicos de los alumnos.

Todos los autores citados anteriormente nos dan la pauta para lograr un liderazgo eficaz y considero que de alguna manera contribuyen para que esta tarea se realice pensando en el bienestar de toda la comunidad educativa a su cargo, ya que, solo así conseguiremos que nuestra tarea cada día dé los frutos que como profesionales deseamos cosechar, es así que es necesario dejar que las buenas influencias nos invadan y llegar a ser los líderes que la sociedad actual necesita pensando que es tan complicado ejercer esta tarea más aún cuando la tecnología sigue ganando espacio en esta sociedad cada vez mas consumista, pero es un reto que cada líder debe proponerse con la idea de ser el mejor.

2.2.2 Tipos

EL liderazgo es en si el arte de influenciar (a los seguidores) el espíritu colaborador, responsable y comprometedor que implica el cumplimiento de una meta trazada por la gerencia dentro de una organización.

Para (Méndez, Yanina, 2007) existen cuatro tipos de liderazgo:

1) Líderes Audaces: Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Si se les pide que ejerzan el papel de líder cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas, son un desastre.

2) Líderes Cautelosos: Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. No son mencionados en los titulares de los periódicos ni reciben la espectacular publicidad de los líderes audaces.

3) Cirujanos: Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización. Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso.

4) Funerarios: Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución. Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos.

- Achu, Christopher F. (2005). Refleja los estilos de liderazgo según la Universidad Iowa

Líderes Autocráticos: El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.

Líderes Democráticos: El líder democrático alienta a la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados.

Posición Personal

Particularmente, creo que existen infinidad de tipologías según distintos autores, pero los que más se asemejan a la realidad de las organizaciones son:

El Líder Colaborativo/Participativo: El cual se interesa por el bienestar de sus empleados, interactúa, participa en la realización de proyectos, es una persona que no

teme el que sus seguidores opinen acerca de la realización de una actividad, e incita a la participación, colaboración y estímulos a sus empleados.

El Líder Absolutista: Es aquel líder que teme que sus seguidores los superen en ideas, por ende es la persona que siempre tiene la razón, y que hace todo lo posible por seguir en el mando cueste lo que cueste, es aquel que la única comunicación que existe es el mal trato a sus seguidores.

Un buen administrador tiene que coincidir con las necesidades de la empresa para que pueda realizar una tarea acorde a las expectativas que tiene en mente por lo que si la tarea es planificar, organizar y coordinar, se debe evaluar previamente los recursos humanos con los que trabaja es decir, no puede aplicar un sólo tipo de liderazgo sino que, debe manejar con criterio diversos de acuerdo a las circunstancias que se presenten y a las soluciones que deba dar, siempre debe estar en contacto con la realidad, los objetivos y la calidad humana del grupo. Sin embargo debe tener pendiente la calidad de gestión que se empeña en seguir. Evaluará permanentemente las actividades realizadas para determinar su comportamiento y enmendar los posibles errores que se cometan.

En la actualidad los líderes audaces son los capaces de cumplir todos sus objetivos propuestos, pues cuentan con la capacidad de enfrentar cualquier reto y consideran un desafío las tareas difíciles que requieren esfuerzos y así también demuestran que para que todo sea un éxito se necesita esfuerzos y sacrificio.

2.2.3 Características

(Alles, 2005), considera que las características que debe poseer un líder son:

- a. Define objetivos con claridad y los comunica a los integrantes del grupo.
- b. Orienta al grupo en la dirección que le permita alcanzar los objetivos y lo motiva a comprometerse en alcanzarlos. Él también está comprometido con su visión.
- c. Tiene la capacidad de hacer un uso responsable del poder.
- d. Puede compartir con los seguidores la influencia y el control.
- e. Retroalimenta a otras personas con base a su trabajo y los motiva.
- f. Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.

- g. Tiene intuición, la cual le permite analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza.
- h. Propone variedad de alternativas de trabajo, sabiendo integrar el aporte de los miembros del grupo.
- i. Tiene visión, la cual le permite imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlas.
- j. Es perseverante y tiene energía, a pesar de los problemas que enfrenta y la presión. Ambos los transmiten a otros.
- k. Posee carisma.
- l. Conoce sus cualidades y limitaciones.
- m. Manifiesta seguridad en sí mismo y a la vez la genera en los otros.
- n. Inspira a otras personas con su ejemplo, ya que lo consideran un referente interno y externo.
- o. Permite que los seguidores se identifiquen con él y crean en él.
- p. Controla sus emociones, es seguro y positivo.
- q. Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.
- r. Considera a los integrantes del grupo como individuos, entiende su posición en los problemas, se comunican con ellos y los respetan. Confía en ellos.
- s. Tiene vocación de servicio.
- t. Escucha a otras personas y atiende los reclamos de manera justa.
- u. Sabe manejar los problemas con compañeros difíciles, trabajando en armonía y dominando situaciones de tensión. (Alles, 2005).

Un líder educativo tiene que ser ineludiblemente equilibrado y capaz, de eso dependerá que aplique con naturalidad la justicia plantee a los demás sus aspiraciones para que todos entiendan el significado de lo que desea hacer y de lo que aspira que haga, tiene que apartarse de los intereses personales y priorizar los institucionales y de grupo porque no es lo mismo las metas personales del líder con los objetivos de la organización y de la institución. Tiene que evitar el conflicto con los de la organización, el verdadero líder tiene que ejecutar actividades técnicas que incluyen esfuerzos en el campo personal para superar las deficiencias de la institución y de esa manera pueda motivar al grupo para que se desempeñe eficientemente.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Durante años, los términos dirección (o administración) y liderazgo se han estado utilizando indistintamente en la bibliografía sobre administración. No obstante, los cambios que se han producido en las últimas dos décadas en el entorno en el que se mueven las organizaciones, han puesto en crisis los sistemas conceptuales sobre los que se asentaba la teoría y la práctica de la administración hasta los años setenta del siglo pasado.

Una definición sobre liderazgo que puede encontrarse en cualquiera de los textos utilizados para la enseñanza de la administración es que “el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo”. (Kent, 2005) reconoce que “no existe una definición generalmente aceptada sobre liderazgo”, y lo define en forma parecida como “el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”.

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Peter Senge en La Quinta Disciplina, cuando plantea: “En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos”.

Pero, ninguna definición sobre liderazgo permite identificar con claridad la diferencia entre dirigir y liderar. Warren Bennis ha sido el autor más preciso cuando expresa:

- a. El directivo (manager) administra, el líder innova;
- b. El directivo mantiene, el líder desarrolla;
- c. El directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- d. El directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas;
- e. El directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- f. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;
- g. El directivo hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas.

Kent aclara un poco más esto cuando presenta un comentario donde opera con ambos conceptos: "Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo)". (Kent, 2005) resume esto planteando que los ejecutivos que no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad.

Esclarecida, más o menos, la diferencia entre dirigir y liderar los especialistas se dedicaron a investigar las nuevas condiciones que demandan nuevos tipos de liderazgo. Las dos tendencias más significativas que afectan el mundo gerencial, que demandan nuevos enfoques en el comportamiento de los que dirigen, según los especialistas son las siguientes:

- a. Cambios en la intensidad competitiva, que es el más espectacular de los últimos tiempos, lo que está motivado por: la desregulación de los mercados en algunos sectores y la aparición de nuevas tecnologías como el microprocesador. En otros casos, la nueva intensidad es consecuencia de que el mercado ha llegado a su madurez o padece de un exceso de capacidad productiva que hace que las empresas que compiten en el mismo se vean forzadas a eliminar competidores para evitar verse paralizadas.
- b. Esta situación, está haciendo que cada vez mas organizaciones presten creciente atención a los cambios que se producen en las preferencias de los consumidores así como a las nuevas tecnologías y que, luego, se vean obligadas a adaptarse, a realizar innovaciones e incluso corran el riesgo de ser presa de algún cazador de empresas.
- c. Un segundo conjunto de fuerzas que demandan un nuevo tipo de liderazgo, es la creciente complejidad de las empresas que, según Kent, está motivada por el crecimiento, la diversificación, la expansión internacional y el desarrollo tecnológico. Otro tema que ha interesado a los especialistas ha sido la identificación de las características de un liderazgo exitoso. Después de estudiar comportamientos y

prácticas de decenas de dirigentes de diferentes tipos de instituciones Kent llegó a las siguientes conclusiones sobre lo que hacen los líderes exitosos:

1. Crean un programa para el cambio, que incluye:
 - a) Una visión de lo que puede y debe ser la organización que dirigen
 - b) Tener en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas.
 - c) Una estrategia para llegar a dicha visión.
 - d) Considerar todas las fuerzas organizativas y del entorno que estén involucradas.
2. Establecen una fuerte red de implementación, que comprende:
 - a) Relaciones de apoyo con las fuentes clave de poder, necesarias para llevar la estrategia a la práctica.
 - b) Vínculos y relaciones dotadas de fuerza suficiente como para lograr colaboración, cumplimiento y (cuando sea necesario) trabajo de equipo.
 - c) Un grupo central de personas fuertemente motivadas, que se comprometa a convertir tal visión en realidad.

Para que un liderazgo se considere efectivo, no es suficiente concebir una visión poderosa y atractiva, movilizar a la gente para alcanzarla, establecer los sistemas de relaciones y adoptar las medidas que aseguren su cumplimiento; es imprescindible que la visión conduzca a largo plazo, a un mejoramiento de la gente. Un liderazgo que conduzca a la autodestrucción, que deje a la gente extenuada y que no propicie y estimule su crecimiento y desarrollo, tanto material como espiritualmente, no puede considerarse efectivo.

Finalmente, un liderazgo efectivo no puede soslayar el aseguramiento de lo que se considera como los procesos básicos de la dirección:

- a. La planificación, que permite precisar los medios para llegar a ciertos fines;
- b. La elaboración de presupuestos, donde se precisan los recursos financieros necesarios, como parte del proceso de planificación;

- c. La organización, que significa crear una estructura formal que pueda llevar a cabo los planes, dotarla del personal calificado requerido y la definición del rol que debe cumplir cada cual, así como de los incentivos necesarios, para delegar en ellos la autoridad requerida;
- d. Finalmente, el control, que supone la búsqueda constante de las desviaciones con relación al plan y realizar las acciones necesarias para corregirlas.

La conclusión más general a la que puede arribarse de todo esto es que, no se trata de que lo que se denomina liderazgo sea bueno y lo que llamamos gestión (dirección, administración) sea mala. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas diferentes. Pero, ambas son necesarias. (Kent, 2005).

Sobre la pasividad y conformismo del directivo, el líder se encamina hacia la solución del problema no se estanca ni se queda con el criterio de estar de acuerdo siempre busca innovaciones. Sin embargo el directivo deberá ser líder para complementar la acción y luego de realizar la investigación tomar las decisiones correspondientes en una gestión de liderazgo auténticamente democrático y renovador no es lo mismo ser directivo que líder, los dos ejercen funciones en la institución pero el líder es el que complementa en base a los objetivos y a las habilidades administrativas, organiza y planea cambios que estén dentro de las normas éticas pero apegadas a los objetivos reales y factibles.

El líder trata de sacar lo positivo de cada persona y hacer que crezca para que los involucrados se sientan importantes pues esta es la mejor táctica para que el personal se deje llevar y guiar por el camino que se desea, además si se considera que el todo se está llevando de manera acertada todos ponen de su parte para lograrlo.

El director en cambio muchas veces se mantiene en su postura y centra su atención en las actividades netamente administrativas.

2.4. La Misión del profesor

La misión del maestro es contribuir al crecimiento de los alumnos, ya sea, desde espacios estructurados para la enseñanza sistemática e incorporando dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales. Su función es mediar, asistir, guiar

y orientar, y despertar el interés en el proceso por el cual los niños y niñas desarrollan sus conocimientos, capacidades, destrezas, actitudes y valores en el marco de un comportamiento que valora a los otros y respeta los derechos individuales y sociales.

Esto permite definir el perfil del docente, y los elementos que le permitan desempeñarse bien, entre los que se encuentran:

Comprometerse con la tarea educativa y con el desarrollo de aquellos a quienes educa, reconociendo y valorando su diversidad.

Tener apropiación del conocimiento, de las disciplinas curriculares que enseña, como de las estrategias que usa para que sus educandos aprendan.

Disponer de condiciones y estrategias para asumir con responsabilidad la gestión y evaluación del aprendizaje de sus alumnos y alumnas.

Estar en condiciones de continuar aprendiendo a lo largo de su vida profesional, a partir de una reflexión crítica y sistemática sobre su trabajo docente.

Reconocerse como miembro de una profesión docente, colaborando con sus colegas en el ámbito de la unidad educativa y ser copartícipe en las tareas destinadas a mejorar tanto su desempeño profesional, como el de la educación nacional.

Existen instrumentos que permiten conocer, evaluar y establecer estándares de desempeño, en este instrumento se establecen los criterios para evaluar el desempeño de los docentes. Los estándares son patrones o criterios que permiten emitir en forma apropiada, juicios sobre el desempeño docente y fundamentar las decisiones que deban tomarse. Descansan sobre la base de dos elementos conceptuales importantes, los conocimientos y capacidades requeridas para un buen ejercicio docente y los elementos constitutivos del proceso de enseñanza aprendizaje.

En este sentido la evaluación, tiene un carácter fundamentalmente formativo. Además, la evaluación aportará valiosa información al Sistema.

Escuelas efectivas. La diferencia se marca en el estilo de liderazgo

En nuestra escuela, predomina una cultura escolar, definida como el conjunto de conocimientos, estados anímicos y el nivel de desarrollo alcanzado por la comunidad educativa. La cultura escolar se hace visible en las rutinas, costumbres, normas, estilo educativo, creencias, juicios, actitudes, valores, símbolos, relaciones, discursos y metas. Si bien, hay aspectos que son estables, por las características de los miembros de la organización, por los cambios que se producen en su entorno, también es dinámica. Este conjunto de significados y comportamientos, condicionan claramente el tipo de vida que se desarrolla al interior de la escuela y refuerza la vigencia de valores, expectativas y creencias ligadas a la vida social de los grupos que constituyen la institución escolar (Pérez, 2000).

Si bien, hay elementos que son comunes a los centros educativos, hay que reconocer que cada comunidad educativa posee su propia cultura escolar y depende de las personas que constituyen esa organización. Es importante mencionar que la cultura escolar proporciona identidad a los miembros de la escuela

El rol del director por lo general es autoritario, y se dedica administrar su escuela, estando lejos de motivar y consensuar una gestión más democrática. Es más, al interior de las organizaciones escolares, se siente la participación de apoderados y alumnos como una amenaza al poder del director o el docente, se afirma “los apoderados son conflictivos”.

La relación profesor – alumno, predomina el acatamiento de toda imposición venida de la autoridad que se manifiesta a través de la obediencia, el cumplimiento del deber y el temor. La relación del docente alumno es una relación superioridad o inferioridad, refiriéndonos a las palabras de Paulo Freire, predomina una concepción “bancaria de la educación”

El poder sigue vinculado a las formas tradicionales de autoridad, aunque existen mecanismos formales de participación, los adultos definen las formas de participación. Según algunos autores, la escuela es adultocéntrica (Duarte, 2003), este concepto se refiere a un sistema que reprime, desprecia e inferioriza el aporte de los niños y jóvenes.

Los estados de ánimo que predominan en las escuelas en contextos de pobreza son basados en la resignación, que define las acciones que desarrolla la organización escolar, principalmente de los docentes; resignación por el contexto de pobreza que trabajan, por las condiciones laborales; que finalmente, los actores principales, -los docentes y directores-, ven las causas de sus malos resultados fuera del sistema y no asumiendo la responsabilidad de su gestión. La organización escolar sucumbe como un todo y se dedica administrar finalmente, la “profecía autocumplida”. Además, no hay que olvidar que nuestro sistema escolar es altamente segmentado por nivel socioeconómico.

De acuerdo a (López y Assél, 1984), este tipo de cultura que predomina en las escuelas, principalmente que funcionan en sectores carenciados, es una cultura escolar del fracaso, que marcará y no permitirá formar las competencias en ese niño y/o joven para que pueda salir de su situación de pobreza, no sólo material, sino también cultural.

Según (Raczynski y Muñoz, 2005), en su estudio de las escuelas efectivas, definieron como variable a observar el capital simbólico que contempla variables como “el clima escolar (relaciones interpersonales), el compromiso y rigor con que se realizan las actividades y se constituye la identidad de la escuela. Opera en el plano subjetivo (actitudes, percepciones, juicios, imágenes y valoraciones) y se expresa en actividades, conductas y símbolos”. Por tanto, el capital simbólico, es la cultura que predomina al interior de los establecimientos. Este aspecto ha sido definido como uno de los elementos que facilitan o obstaculizan que una escuela pueda avanzar o no hacia a la efectividad.

La escuela eficaz debe ser entendida como aquella organización “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003). Para ser eficaz, la escuela debe favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos, a pesar de sus condiciones de origen socio-económico.

Las escuelas efectivas existe una cultura escolar que contribuye al logro de buenos resultados. Esta cultura tiene estos ejes principales: un fuerte "capital simbólico",

"sentido identitario", y "ética del trabajo". Esta impronta de las escuelas efectivas, es la que trabaja en forma constante un verdadero líder pedagógico.

En este sentido el director motiva a sus docentes a ejercer un liderazgo dentro de su sala de clases y teniendo la visión que pueden lograr realizar un buen trabajo con sus alumnos y altas expectativas de sus alumnos, "mis alumnos van llegar lejos". La motivación que domina es hacer las cosas bien. Esta motivación tiene directa relación con un fuerte sentido identitario. Prácticamente todas tienen algo que las distingue y los equipos reconocen que eso es un factor relevante para explicar el compromiso que todos sienten con la escuela.

El trabajo en estas escuelas, tiene un fuerte sentido de la responsabilidad y de excelencia docente. Son escuelas en donde el rigor, la responsabilidad y el profesionalismo de los docentes y directivos son pilares fundamentales.

Esta es una convicción que está presente en las misiones de cada una de estas escuelas. Pero también, trasciende el puro discurso y se traduce en acciones concretas. El concepto de "camiseta puesta" adquiere una relevancia en las escuelas efectivas.

En este sentido el liderazgo, es entendido de una manera constructiva; esto es, como un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de una cierta preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo, pero claramente permite una legitimidad del líder.

2.5 Los valores y la educación

El tema de la educación en valores comenzó a considerarse fundamental desde la antigüedad griega. En las últimas reformas educativas de los niveles de Educación Inicial y Básica cuando la educación en valores ha sido considerada un aspecto fundamental dentro del proceso educativo. La razón de ello, probablemente se encuentre en la crisis social actual, producto, en muchos casos, de la deshumanización del hombre.

La proclamación de la Asamblea General de las Naciones Unidas plantea la necesidad de unir nuestros esfuerzos para desarrollar el concepto de la paz y la promoción de una

educación en valores desde edades tempranas. La razón de comenzar a partir de estas edades se debe a que la transmisión de los valores sociales y morales comienza desde los primeros meses de vida, aunque se consolidará en edades posteriores. Los primeros años de vida de nuestra especie son definidos desde las diferentes disciplinas que estudian el comportamiento de las personas, como determinantes para que la integración de los sujetos en las sociedades sea adecuada a las normas, costumbres y valores ético-morales que dichas sociedades postulan como válidos y prioritarios para su propio progreso económico y cultural.

La educación moral debe ser considerada como una construcción en la cual la escuela, la familia, los iguales, tienen un papel muy importante. A pesar de que la familia se considera el primer núcleo de socialización del individuo y, por ende, el primer ente transmisor de valores, las instituciones de educación inicial y, en especial, el grupo clase es uno de los núcleos de integración de valores. Los programas relacionados con valores para la primera infancia y la educación familiar pueden contribuir a este esfuerzo de preservar los valores sociales, éticos y morales reforzando las capacidades de los padres y maestros para criar y educar a los niños, proporcionándoles a éstos un entorno adecuado para que puedan crecer, jugar, aprender y cuidar los valores deseados culturalmente.

Orientaciones didácticas para una acertada formación moral que permita a padres y docentes obrar con pautas claras en esta área

El Diseño Curricular del Nivel de Educación Inicial (2005) contempla tres áreas de aprendizaje: Comunicación y representación, Formación personal y social y Relación con el ambiente. Estas áreas permiten concebir los objetivos y organizar el conjunto de situaciones propicias para que el niño y la niña obtengan los aprendizajes esperados. Dentro de estas áreas los valores estarían relacionados con los contextos correspondientes a la formación personal y social, comunicación y representación y relación con el ambiente.

Del análisis de estos documentos se deduce que el tema de la educación moral y los valores ha sido abordado en las últimas reformas educativas. Sin embargo, se

considera que no se les han proporcionado a los docentes herramientas suficientes que les permitan llevar estos contenidos a la práctica.

A continuación se sugieren unas orientaciones didácticas para trabajar con los valores en el Nivel Inicial. También pudiera ser adaptada para ser utilizada en el Nivel de Básica.

El modelo de educación moral donde se enmarcarán los lineamientos es el Modelo de la Construcción de la Personalidad que incorpora aspectos de las posiciones que entienden la educación moral como socialización, como clarificación, como desarrollo y como formación de hábitos virtuosos.

El docente, al momento de realizar la evaluación inicial de los niños para diagnosticar las características del desarrollo evolutivo y detectar las necesidades e intereses que serán posibles temas del Proyecto Didáctico deberá poner especial atención en las características relacionadas con el área de desarrollo social, emocional y moral. Esto es fundamental debido a que estas características varían de niño a niño en función de las experiencias familiares y sociales previas. Esta evaluación inicial será guía para plantear objetivos específicos del área moral que deberán trabajarse. Igualmente para seleccionar un valor que se considere pertinente trabajar durante cada proyecto.

Resulta importante resaltar que por sus características la educación en valores se trabaja durante toda la jornada diaria y continúa trabajándose en el hogar, en la calle y en todos los contextos donde nos desenvolvemos. Sin embargo, la elección de un valor implica el acercamiento del niño a éste a través de actividades planificadas específicamente para fomentarlo. Claro está, no por ello se dejarán de trabajar otros valores durante ese período. De igual forma, los padres de los niños deberán recibir una información general sobre educación en valores y recibirán el calendario de los valores a trabajar con el objetivo de que la práctica del valor aprendido en la escuela siga desarrollándose en el seno familiar, cerrando así , de manera congruente, el círculo social donde se desenvuelve el niño.

Durante todos los períodos de la jornada diaria se realizarán actividades encaminadas al logro de los objetivos del proyecto didáctico y del valor en cuestión. Durante las

actividades colectivas es conveniente reflexionar sobre el valor elegido. El docente, en todo momento deberá estimular el fomento de los valores a partir de las actividades que desarrollen los niños y del propio modelo que él ofrezca. Asimismo, realizará una evaluación continua valiéndose para ello de diferentes instrumentos especialmente diseñados para tal fin.

Los períodos destinados al orden y la limpieza serán aprovechados para el fomento de valores como el orden y la cooperación.

Durante los períodos de aseo y merienda se facilitarán además de los hábitos de higiene y alimentación los valores de responsabilidad, generosidad y prudencia.

En los períodos en los que los niños trabajan en grupo (actividades colectivas, actividades en pequeños grupos, actividades de paseos y visitas y actividades al aire libre) el docente deberá planificar diferentes actividades orientadas al fomento del valor que se esté trabajando. Se sugieren diferentes técnicas para facilitar el desarrollo de los valores. Entre éstas destacan: Sentarse en silencio, cita o frase del día, canciones, cuentos y relatos, actividades grupales, actividades artísticas, las visitas y el juego.

El docente, con su actitud y modelo, debe estimular en todo momento una formación integral en valores. Para ello, su actitud deberá ser participativa y enriquecedora de tal forma que tendrá que estar consciente en todo momento qué quiere conseguir y cómo conseguirlo. Es conveniente también que se razone, cuando se corrija a los niños, utilizando un lenguaje que éstos puedan entender. Esto facilitará, posteriormente, la internalización de dichos valores.

Durante el Nivel Inicial los niños dirigirán su conducta moral mediante la instrucción directa, supervisión, recompensa y castigo que les proporcionan los adultos. Sin embargo, si desde este momento los adultos tienen como objetivo el fomentar la formación en valores con cada gesto, con cada actitud y basados en el amor, los niños comenzarán a mostrar conductas prosociales desde temprana edad y, en su momento, internalizarán las reglas y principios morales que ellos consideren buenas. La idea no es adoctrinar a los niños sino ofrecerles un ambiente que ofrezca modelos generosos y cuidadosos y donde partiendo de procesos reflexivos ellos se convencerán de que la

mejor manera de poder llegar a vivir en un mundo más humano es a través de los valores. (Ávila Fernández, 2006).

La educación en valores: Un compromiso actual

Uno de los grandes dilemas que enfrenta el mundo de hoy y, en general, la humanidad en sus períodos de revoluciones, es la confrontación entre los valores y principios, y los hechos sociales concretos.

La educación en valores es una de las tareas fundamentales del docente. El docente además de ser un forjador de conocimientos también lo es en la conducta a través de la emisión y ejemplificación de su ética como valor. Entender de este modo la educación actual que se pretende, da razones suficientes para justificar la convivencia de que hoy la universidad tiene como objetivo.

El conjunto de cualidades reconocidas como valores proporciona utilidad para satisfacer necesidades. Es así que los valores no son iguales para todas las personas, sino están de acuerdo a la escala de prioridades o necesidades. Por consiguiente, los valores son las predisposiciones morales y emocionales que ayudan a las personas a juzgar la importancia de las cosas, ideas o sucesos. Son las cosas en que la gente está interesada; cosas que necesitan, desean ser o llegar ser; son modos de organizar la conducta, principios, significados y afectivos que guían el comportamiento humano. Al impartir valores se pretende facilitar el desarrollo y la formación de todas aquellas capacidades que intervienen en el juicio y la acción moral, a fin de que los educandos sean capaces de orientar de forma racional y autónoma en aquellas situaciones que les plantea un conflicto de valores.

El valor tiene un contenido empírico social como ente personal de actitud o conciencia individual, ya que son compartidos por la sociedad que los genera inmersos en un mundo dinámico que cambia ininterrumpidamente. Un planteamiento eficaz requiere el compromiso de toda la sociedad y de manera especial de las instituciones educativas y familiares, que debe actuar siempre plenamente coordinados. (Montilla, julio 2008).

Todo parte de lo que se quiere lograr y de la formación que tenga el gerente, el líder y el grupo los valores deben ser la fuente de formación que mantenga unido al grupo y

que acepte las normas de convivencias para enfrentar los retos que la sociedad demanda, los valores dan una fuerza que inspira a superarse. En este caso los estudiantes tienen que saber a dónde van y cómo llegar hasta allí, el maestro y la institución deben orientar para que avancen y reconozcan sus errores en el momento adecuado. La aplicación de valores invita a reconocer los logros y a recoger la recompensa por un trabajo excelente por lo que cada uno de ellos deben ser responsables en un marco de respeto y de buenas costumbres, tratando de hacer el bien a los demás porque cualquier muestra de aprecio siempre tiene un efecto mayor individualmente y en grupo las acciones van de la mano hacia el progreso siempre y cuando tenga un importante estímulo de satisfacción, trabajo, es decir con el estudio asociado a los valores.

Definitivamente los valores deben ir siempre de la mano con la educación, pero no solo en los establecimientos educativos sino, también en la casa, en la calle y en cada lugar, deben ser promulgados como un derecho y como un deber de todos los individuos, puesto que no solo se educa en las escuelas, aunque muchos piensen que no es así.

Una educación con valores nos dará a futuro personas responsables, justas, solidarias y sobre todo honestas.

3. METODOLOGÍA

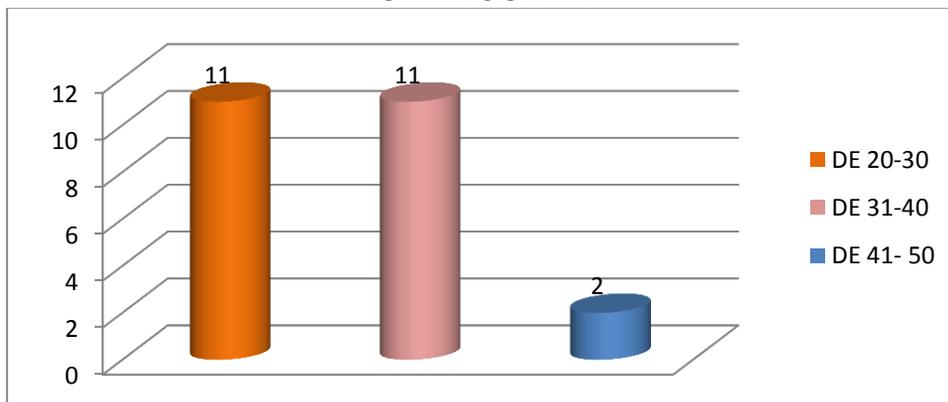
3.1 Participantes

El Centro Educativo Acuarela, es un centro de estudios dedicado a formar niños de 6 a 11 años en todas las áreas de estudio, teniendo los valores como eje transversal para lograr una formación integral en cada uno de ellos. Cuenta con 18 tutores, 17 mujeres y un varón, el área administrativa, tres mujeres y un varón, todos ellos con el perfil académico necesario para una educación de calidad, el personal administrativo y de servicio 5 mujeres y dos varones, entre ellos la psicóloga y la doctora quienes ayudan en gran medida en esta hermosa tarea de formar niños, tiene 9 años de funcionamiento, 25 aulas acondicionadas, áreas verdes y de recreación, actualmente con sus 316 estudiantes demuestran que ha ganado mucho espacio y preferencia en la comunidad portovejense. Está ubicado en la Av. Manabí y Ulbio Alcívar.

TABLA 1
DOCENTES POR EDAD

EDAD		%
DE 20-30	5	27,78
DE 31-40	11	61,11
DE 41- 50	2	11,11

GRÁFICO Nº 1



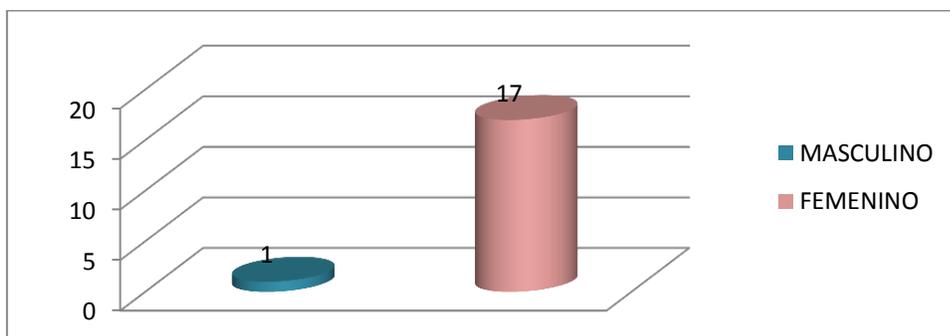
FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

TABLA 2
DOCENTES POR SEXO

SEXO		%
MASCULINO	1	5,56
FEMENINO	17	94,44

GRÁFICO Nº 2



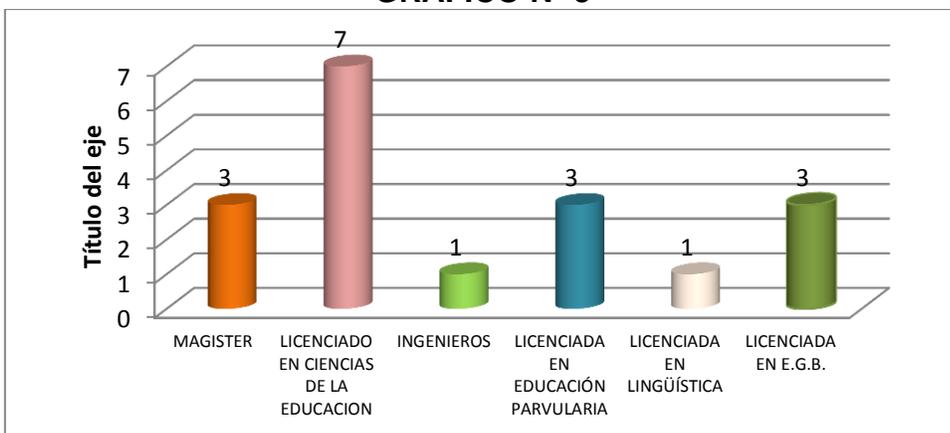
FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

TABLA 3
DOCENTES POR TÍTULO ACADÉMICO

TÍTULO PROFESIONAL		%
MAGISTER	3	16,67
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	7	38,89
INGENIEROS	1	5,56
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PARVULARIA	3	16,67
LICENCIADA EN LINGÜÍSTICA	1	5,56
LICENCIADA EN E.G.B.	3	16,67

GRÁFICO Nº 3



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

De acuerdo a los datos obtenidos en la institución existen 18 docentes, de los cuales 5 son de la edad de 20 a 30 años, 11 en la edad de 31-40 años y 2 en la edad de 41 a 50 años.

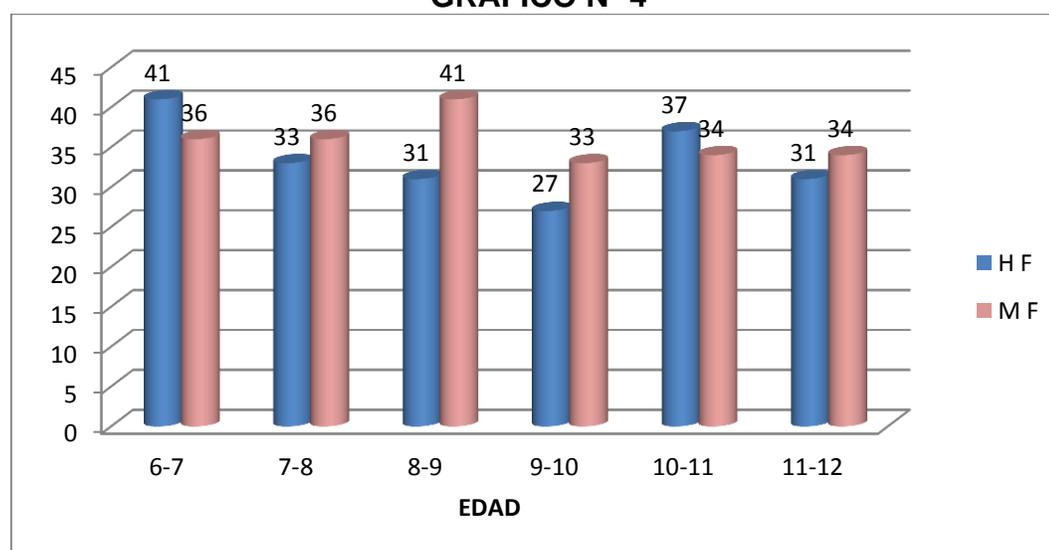
Lcda. En educación parvularia 3, de sexo femenino; magister en gerencia ed. 3, de sexo femenino; Lcda. En lingüística aplicada al idioma inglés 1 de sexo femenino; Lcda. En ciencias de la educación 7 de sexo femenino; Lcda. En ciencias de la educación general básica 3 de sexo femenino; y 1 Ingeniero comercial de sexo masculino.

TABLA 4

ESTUDIANTES POR SEXO

EDAD	H		M	
	F	%	F	%
6-7	41	20	36	17
7-8	33	16	36	17
8-9	31	15	41	19
9-10	27	14	33	15
10-11	37	19	34	16
11-12	31	16	34	16

GRÁFICO Nº 4



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"
ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

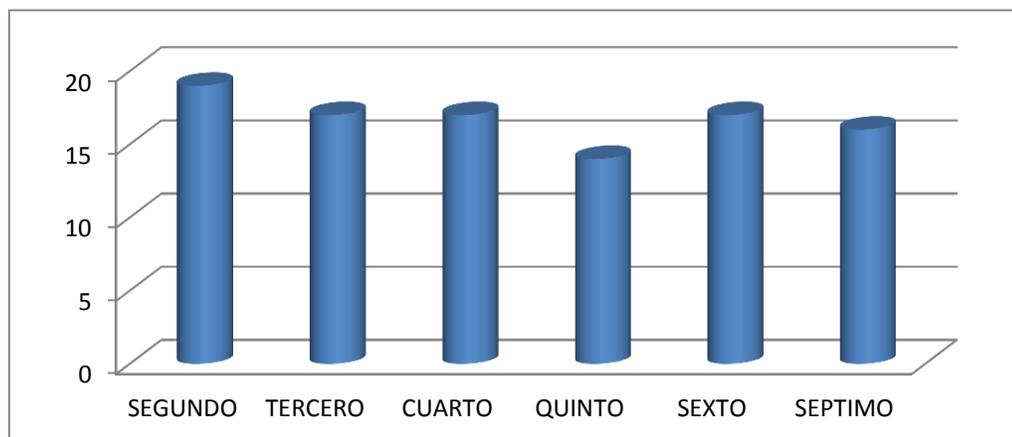
Como se muestra en la información obtenida en el Centro Educativo, el 48.31% corresponde al sexo masculino y el 51.69% corresponde al sexo femenino, observando una diferencia del 3.38% predominando el sexo femenino.

TABLA 5

ESTUDIANTES POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA

ESTUDIANTES POR AÑO BÁSICO		
AÑO BÁSICO	NÚMERO DE ESTUDIANTES	
	F	%
SEGUNDO	77	19
TERCERO	69	17
CUARTO	72	17
QUINTO	60	14
SEXTO	71	17
SÉPTIMO	65	16
Total	414	100

GRÁFICO Nº 5



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

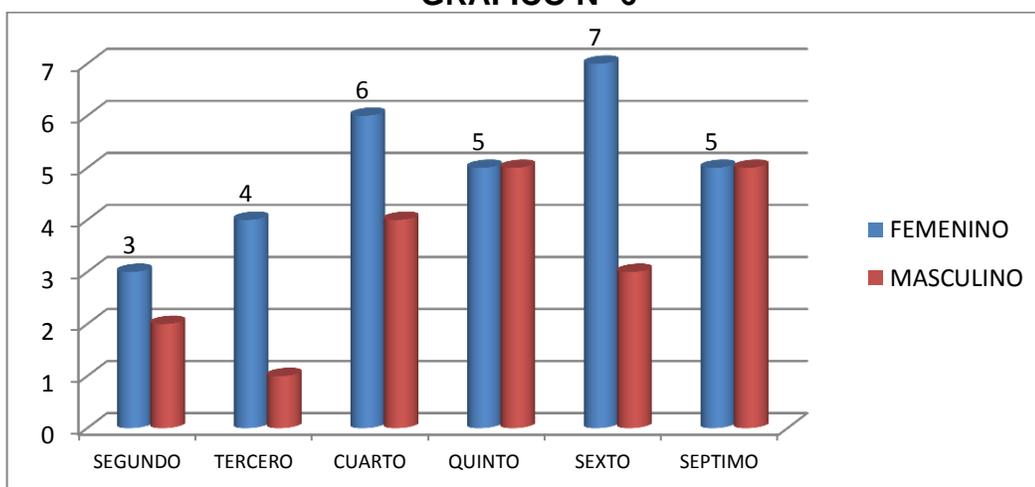
ANÁLISIS:

Como se muestra en la información obtenida por el centro educativo, la mayor cantidad de alumnos por año básico se encuentra en el segundo año básico con 19% de un total de 414 alumnos.

MUESTRA SELECCIONADA DE ALUMNOS

AÑO BASICO	SEXO	
	F	M
SEGUNDO	3	2
TERCERO	4	1
CUARTO	6	4
QUINTO	5	5
SEXTO	7	3
SEPTIMO	5	5
	30	20

GRÁFICO N° 6



3.2 Materiales e instrumentos

La técnica entre encuesta y entrevista se aplicaron con la finalidad de:

- Conocer cuál es el criterio de los directivos, docentes y estudiantes sobre la gestión de liderazgo en valores.
- Implementar un sistema de gestión del liderazgo y valores para alcanzar un alto nivel de rendimiento y mejorar la calidad de la educación.

En cuanto a los documentos de planificación educativa se observa organización y se pudo comprobar mediante experiencia directa con los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Las encuestas, entrevistas y observaciones fueron realizadas con mucha objetividad tratando en lo posible de ser claros y encontrar los resultados que se buscaban, la información se recabó con mucha eficiencia y fue muy fácil llegar a las conclusiones finales. Estas actividades se realizaron en un lapso de tiempo de tres semanas tratando en lo posible de que los resultados salieran a la luz lo mas antes posible.

3.3 Método y procedimiento

La metodología aplicada en la investigación es de tipo descriptiva lo que significa realizar una serie de actividades encaminadas a encontrar las soluciones al problema propuesto. Se realizaron observaciones en toda la institución para hacer anotaciones que se consideraran como aporte o apoyo, una vez este paso se sacaron algunas conclusiones que a continuación detallamos:

La metodología utilizada es muy flexible tratando en lo posible de que el niño sea capaz de construir el conocimiento, el maestro más que un guía es considerado un amigo porque gracias a esto los educandos ganan confianza y se enriquecen con los conocimientos y experiencias que poseen. La observación y experiencia directa son técnicas de gran utilización ya que así al salir de la rutina el contenido se aprende más rápido y es más fácil memorizar. No se busca la memorización de conceptos, sino mas bien la reflexión que esté consciente de lo que van a aprender más rápido y sobre todo que lo que se va a aprender sea para toda la vida. El liderazgo en valores se la realiza con charlas, historias, encontrando el mensaje, dramatizaciones y en cada momento recordándoles lo importante que es el respeto, la solidaridad que la ponemos en práctica regalando elementos o ropas a personas necesitadas.

El proyecto de una educación en valores es por siempre, porque nos toca batallar con una sociedad que ha olvidado lo que esto significa y a diario vemos familias desintegradas, niños deprimidos que es lo que nos hace tomar conciencia. La parte lúdica no puede quedar atrás pues las actividades que se realizan con placer nos ayudarán a alcanzar mejor el objetivo propuesto. El juego, el canto y poesías forman parte de la vida de los niños, y que mejor utilizarlo como técnica para llegar al conocimiento de uno u otro concepto.

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

El Centro educativo Acuarela como centro de formación tiene como lema: “Por una niñez creativa equilibrada y feliz” de donde se desprenden grandes objetivos como:

- a) Formar niños y niñas que practiquen valores para que crezcan equilibradamente aprendiendo a discernir lo bueno y lo malo y puedan trazar sus metas en el futuro.
- b) Sembrar los cimientos para convertirlos en niños creativos y capaces de resolver los problemas.
- c) Lograr convertirlos en niños felices ya que esta es la base de toda formación humana que los volverá fuertes ante una sociedad cada vez más desorganizada.

Las funciones están claramente establecidas, todo el personal administrativo, docente y de servicios están organizados y cada quien conoce el rol que desempeña.

La Directora organiza y guía a todo el personal quien ha logrado convertir a esta institución en una de las mejores.

La jefa de recursos humanos cuyas funciones son controlar asistencia y hacer cumplir con el reglamento a los docentes.

La Asesora pedagógica tiene la función de organizar junto a la directora todas las actividades académicas, culturales, deportivas o de cualquier otro ámbito y además revisar planificaciones o materiales de trabajo de todos los docentes.

El inspector quien está encargado de controlar la disciplina de todos los estudiantes y hacer conocer el reglamento de la institución a los padres de familia.

El cuerpo docente encargado de la formación académica del estudiantado y de guiar y fomentar la práctica de valores en cada uno de ellos.

El personal de servicio, médico o psicológico encargado de curar dentro de lo que se pueda el cuerpo y del alma con la finalidad de que nuestros alumnos tengan calidad de vida emocional y corporal.

El personal encargado de la limpieza que es de gran importancia pues aquí se considera el aseo como uno de los aspectos más importantes.

Todo el personal sin excepción conoce con claridad las reglas impuestas en cada departamento y por lo general son cumplidas a cabalidad por cada uno de los empleados.

4.1.1.2 El código de Ética

El óptimo desempeño de las funciones profesionales, prevé altas exigencias a la eficiencia de cada especialista. Sin embargo, es necesario conjugar el profesionalismo con la comprensión a fondo de la responsabilidad adquirida y la obligación de cumplir irreprochablemente el deber profesional dentro del marco de un compromiso social. Las fallas éticas y el menosprecio de los valores, influyen negativamente tanto en la calidad del trabajo del especialista como en el estatus de su grupo profesional. Siendo una obligación del docente prestar sus servicios a personas o grupos, el profesional de la educación debe caracterizarse por poseer un comportamiento digno, responsable, honorable, trascendente y comprometido.

Educación representa por sí solo un acto de moralidad, es decir, se debe trabajar en beneficio de los educandos así como a favor de su libertad y desarrollo integral, independientemente de los intereses y creencias personales. Por lo tanto, el docente debe actuar con una ética impecable. La misión del docente consiste en convocar a sus educandos hacia un proyecto de incidencia social a través de un liderazgo colaborativo que incorpore las iniciativas y necesidades de los propios educandos, en beneficio tanto de ellos como de su comunidad. El docente debe realizar su trabajo respetando en todo momento el valor y la dignidad inherente a cada ser humano. Todos los actos que realice el docente deberán manifestar su compromiso con la incorporación de los

individuos al movimiento social y a la producción de la cultura universal. El presente Código Ético del Docente pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético propuesto a los docentes en el ejercicio profesional y orientar su conducta en las relaciones con educandos, colegas, instituciones y comunidad.

DISPOSICIONES GENERALES.

El docente del Centro Educativo Acuarela deberá:

Artículo 1. Asumir la obligación de regir siempre su ejercicio profesional de acuerdo a los valores éticos y profesionales.

Artículo 2. Hacer respetar en la vida privada de cada educando los valores inculcados, independientemente de la nacionalidad, sexo, edad, posición social o cualquier otra característica de las personas con quien se relaciona profesionalmente.

Artículo 3. Procurar evaluar la educación en valores, la puntualidad y la responsabilidad en cada niño a su cargo para el cumplimiento del Plan de Trabajo docente.

Artículo 4. Fundamentar su actividad en una preparación actualizada en su materia y la inclusión de un valor para fomentarlo y ponerlo en práctica en el trabajo docente, procurando la superación personal y profesional continua, así como el desarrollo armónico de los seres humanos y grupos sociales.

Artículo 6. Ser receptivo a las problemáticas que sus alumnos le confíen aprovechando la situación para formar su personalidad inculcándole valores.

4.1.1.3 El plan estratégico

Toda institución educativa necesita contar con un plan que guíe las actividades encaminadas a mejorar la calidad de vida de sus estudiantes.

En el plan estratégico de Acuarela se hacen notar la necesidad de realizar un proyecto con los estudiantes que trata de hacerles sentir lo importante que son para cada una de los que trabajan allí y así mismo hacer extensivo este proyecto a las personas que los rodean encontrando personas que hayan dejado huellas en ellos, especialmente por haberles transmitido algún valor que contribuyó a mejorar su estado de ánimo y le sirvió para poder levantar su autoestima.

Es un proyecto encaminado a fomentar valores en los seres humanos y aprender a agradecer y reconocer en los demás su afecto, se trabajará a lo largo del año lectivo con todos y cada uno de los estudiantes con el fin de aportar en esta complicada tarea.

Nuestra meta siempre estará encaminada a que los padres y madres de familia tomen conciencia de que sus hijos necesitan que ellos sean su principal ejemplo en la práctica de valores para que crezcan con hábitos que los ayudará a ser seres humanos organizados responsables y decididos.

Al finalizar el año lectivo esperamos haber alcanzado nuestra meta, sabemos que no será en un 100%, porque sabemos que no es posible, pero, por lo menos tratamos y seguiremos intentándolo para poder decir después de un tiempo, cuando veamos seres humanos más sensibles, trabajo cumplido!

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

Debido a los cambios realizados en el proceso de una reforma educativa integral y no solo de cultura general, es imperativo que se realice un esquema y planificación de todos los elementos y actividades, curriculares y extracurriculares, para lograr integrar y superar al estudiante, centro educativo, padres de familia y autoridades educativas en un nuevo orden académico.

Por esto es necesario contar con una planificación que nos oriente en todas nuestras actividades.

METAS: Elevar el nivel educativo y llevar la posición del centro educativo, entre los mejores.

ACTIVIDADES DEL AÑO

MES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
MARZO	Ingreso de maestros y seminarios	Personal docente
ABRIL	Inauguración del año lectivo Elección de abanderados Reunión de padres de familia	Directora, Asesora Pedagógica. Departamento téc. administrativo Personal docente
MAYO	Homenaje a mamá Proclamación de abanderados	Directora, Asesora, Personal Directora, Asesora Personal
JUNIO	Día del niño Homenaje a papá	Comité de padres, Personal Personal docente
JULIO	Charlas a padres Exámenes del primer trimestre	Directora, Asesora, Personal Directora, Asesora Personal
AGOSTO	Juegos internos	Directora, Asesora, Personal, Comité
SEPTIEMBRE	Festival del arte Juramento de la bandera	Directora, Asesora, Personal Directora, Asesora Personal
OCTUBRE	Exámenes del segundo trimestre Charlas a padres	Personal docente
NOVIEMBRE	Semana cultural Inicio Corona de Advenimiento	Directora, Asesora, Personal Directora, Asesora Personal
DICIEMBRE	Novena al niño Dios, Fiesta de Navidad Quema del año viejo	Directora, Asesora, Personal Directora, Asesora Personal Directora, Asesora Personal
ENERO	Clausura del año lectivo Incorporación de séptimo año básico	Directora, Asesora Personal Directora, Asesora Personal

Toda institución educativa necesita tener un programa que guíe sus actividades en el transcurso del año lectivo. Nuestro objetivo cada año es mejorar la calidad de vida familiar- afectiva de cada uno de nuestros alumnos ya que en este siglo, muchas familias sufren la ausencia de valores y autoridad, unido a la falta de organización y de responsabilidad, debido a que muchos padres son jóvenes y no conocen cómo hacerlo. Como institución tratamos de ayudar y aportar a través de charlas y eventos que reúne a toda la familia Acquarela.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional para la escuela Acuarela es la guía que orienta los procesos de formación y enseñanza e implica definir la forma en que se desarrollarán las actividades en todo ámbito.

En la parte de la formación están incluidos los valores, considerados dentro del plan de actividades de cada maestro – tutor destinando quince minutos diarios antes de empezar la rutina de clases a charlas que brinden confianza y los estudiantes se desinhiban y se sinceren aprovechando muy sutilmente para introducirse en su parte sensible y se pueda dar la información que le servirá para su vida futura, ya que estamos seguros que esta es la educación que nunca se olvida la que se aprende cuando se la pone en práctica y le ayuda a crecer como ser humano. Estamos conscientes que solo una educación en valores pondrá fin a la corrupción de la que somos testigos ahora, por eso no dejaremos de fomentar en nuestros estudiantes la práctica de valores y siempre formará parte de nuestra labor educativa.

Este proyecto nos permite definir claramente los objetivos propuestos y tratar de alcanzarlos en su totalidad, uno de los cuales y para nosotros el más importante es formar estudiantes con valores y capaces de encontrar soluciones a los problemas cotidianos de la vida, preparándolos para esto con actividades elaboradas según la edad de los estudiantes encaminadas a fortalecer su conducta, para entregar seres humanos responsables, justos, honestos que puedan llevar una vida digna y llena de éxito.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

REGLAMENTO INTERNO DEL CENTRO EDUCATIVO ACUARELA

Una institución sin reglas sería un completo desastre es por esto que en consenso general de maestros se ha elaborado un reglamento que nos ayude a dirigir la institución.

Entre uno de los aspectos más relevantes está la puntualidad puesto que así estamos trabajando para que los estudiantes aprendan a manejar esta cualidad del ser humano que ahora está en decadencia.

Así es, los padres de familia han aprendido sobre “la hora ecuatoriana” y hacen que sus hijos continúen con esta misma creencia que ha sido producto de la falta de concienciación en la falta de respeto que significa ser impuntual.

La **responsabilidad** es otro aspecto que debe ser trabajado por la institución ya que lo consideramos de vital importancia en la formación de los niños que se educan en nuestra institución, puesto que desde que tiene responsabilidad por llevar su tarea, sus materiales, asistir a la escuela, conseguiremos en un futuro personas que saben lo que quieren y hacen lo que tienen que hacer.

Conseguir niños responsables es una difícil tarea ante una sociedad que no quiere comprometerse con esto o que quiere hacerles la vida más fácil a los niños por tener esta condición infantil, pero sabemos que la tarea es complicada pero no imposible.

El trabajo con los padres de familia es más difícil que con los niños ya que ellos arraigados a sus ideas, porque así fueron criados ellos, consideran tener siempre la razón y no apoyan las resoluciones tomadas en la escuela.

Es importante recalcar que la buena presentación del estudiante se complementa con su aseo (bien peinados, uñas cortadas, la cara lavada, zapatos bien lustrados, pañuelo o toalla para secarse).

El cuidado de la buena utilización del mobiliario, computadora, juegos e instalaciones en general, es obligación de todos y de cada uno de los estudiantes.

Este es otro aspecto de gran interés ya que, nuestros alumnos al pertenecer a una clase social media – alta creen que con dinero se soluciona todo y se daña algo “su papá lo paga” y este pensamiento hace más difícil la formación estudiantil.

A los padres de familia hay que educarlos también y hacerles tomar conciencia de que sus hijos los necesitan y que asistir a las reuniones organizadas por la institución hace que sus hijos se sientan escuchados e importantes. .

El **respeto** es la base primordial en el convivir de las personas, por lo tanto es deber del estudiante mantener una actitud de respeto para con sus compañeros y profesores.

Un niño que respeta a sus maestros y amigos respetará más tarde a su familia, sus vecinos y hasta a sus mismos padres.

Los actos de indisciplina y la falta de respeto son considerados detonantes para seguir con una sociedad que no acata órdenes y no respeta leyes, normas y sobre todo a las personas adultas, sus familiares y sociedad en general que lo rodea.

Las normas establecidas por todas las autoridades del Centro Educativo Acuarela, son únicamente con el afán, de formar niños respetuosos, cordiales, responsables y capaces de desenvolverse en un ambiente de igualdad ante sus propias diferencias

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión



Centro Educativo Acuarela

Misión

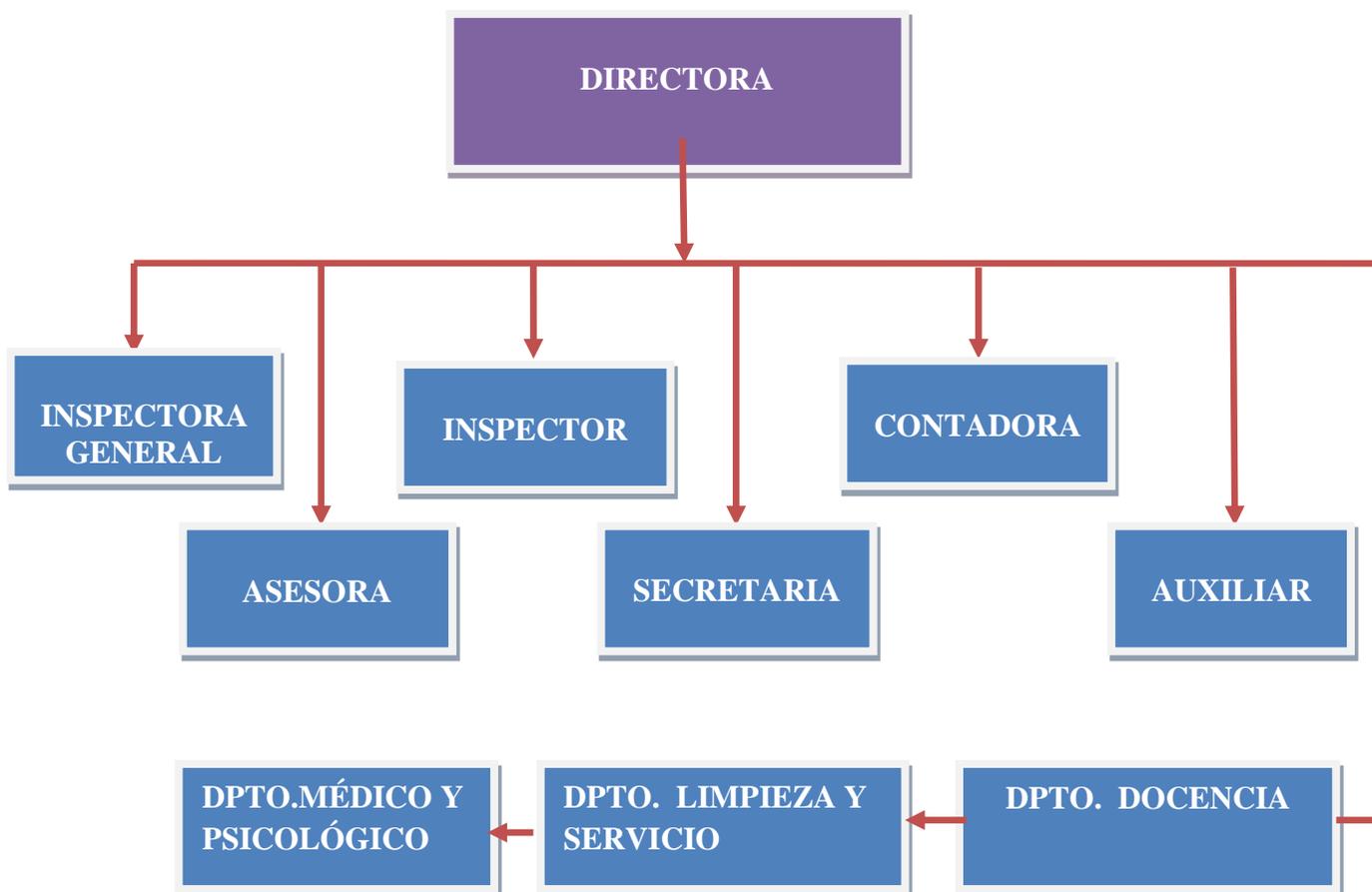
Crear un ambiente de comunidad escolar, guiando a los niños y niñas para que crezcan como criaturas competentes, responsables con una conciencia crítica, frente a los retos del mundo actual.



Centro Educativo AcuarelaVisión

Proporcionar a los niños y niñas una formación científica, humanística, técnica, artística y práctica, desarrollando la creatividad y la reflexión e impulsando la tecnología que responde a las necesidades de un país en vía de desarrollo.

4.1.2.2 El Organigrama



En este organigrama está representado cómo se encuentra organizado el personal del Centro educativo Acuarela, la directora quien está siempre al frente en todas las actividades que se realizan y las actividades diarias como centro educativo, la Inspectora general encargada del cumplimiento del reglamento de personal, la Asesora controla la parte pedagógica de la institución, el inspector de la disciplina de los estudiantes, los docentes y el departamento médico y psicológico se encargan de enriquecer la parte intelectual y formación en valores y proteger la parte biológica afectiva- emocional de cada uno de sus estudiantes y el departamento de limpieza y servicio de alimentación que mantienen todas las áreas limpias y cuidadas y elaboran higiénicamente todos los alimentos que se sirve todo el personal y cada uno de los niños y niñas que se educan en nuestro centro es decir cada quien en su área cumplen responsablemente con su papel en el desarrollo de nuestras actividades diarias.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

En el CEA en base a las exigencias y de acuerdo a la experiencia de cada año se han creado algunos departamentos necesarios e indispensables para el buen funcionamiento de la escuela, éstos son de gran importancia porque cada uno cumple una función específica en el desarrollo integral de los niños y niñas, tanto en la parte física como psicológica que es base en su estabilidad emocional.

Con estos departamentos se quiere fortalecer diferentes áreas que a veces se descuidan porque no se les da la importancia que merecen.

Terapia de Lenguaje.- dirigido por una terapeuta de lenguaje donde los niños asisten para corregir dificultades en el habla, se realizan ejercicios de pronunciación con un horario establecido para cada niño, puesto que el trabajo es personalizado.

Psicología.- Esta área la maneja la Psicóloga de la Institución quien atiende a padres y alumnos con el deseo de ayudar al manejo del carácter, guiar a sus hijos, charlas, control de disciplina.

Médico.- Este departamento se encuentra manejado exclusivamente por la Pediatría de la Institución quien atiende las dolencias o accidentes que suceden por ser un centro de niños.

Inspección.- Dirigido por el inspector quien se encarga de velar por la disciplina de los estudiantes y que se cumplan las reglas impuestas por la institución.

Asesoría Pedagógica.- Encargada de revisar, corregir, dirigir y asesorar en el campo pedagógico, como planes, planificaciones, proyectos con el fin de brindar una educación de calidad.

En los actuales momentos el CEA cuenta con todos los años básicos de 2 a 7, con 3 paralelos de 2 a 6 y 2 paralelos en 7.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

La Unidad Educativa Acuarela es consciente de la importancia que tiene un adecuado clima escolar para el desarrollo positivo de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en las relaciones interpersonales que se desarrollan en los mismos.

El Centro Educativo, asume que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no podemos entender por convivencia pacífica la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta.

La comunidad educativa, concibe la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as de resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido.

Si bien es cierto, existe la percepción generalizada de que en los últimos años se ha producido un incremento notable de los problemas de convivencia en los centros educativos y, que dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

De entre todas ellas, son los problemas de indisciplina, conocidos genéricamente como “disrupción en las aulas”, los que más preocupan al profesorado y a la comunidad educativa en su conjunto, por lo que, como Unidad educativa lo que tratamos es brindar soluciones a cualquier tipo de problema que pueda impedir el normal aprendizaje de los estudiantes, a través de una óptica serena y contrastada tratando así de desarrollar una adecuada vida escolar con un bajo nivel de conflicto.

Por lo tanto como Centro Educativo buscamos erradicar conflictos que puedan presentarse, aclarando las ideas y sobre todo mostrando a manera más fiable posible, lejos de posiciones alarmistas pero con la preocupación propia de la importancia que tiene. Es por eso que evaluamos el clima de convivencia en las aulas, la percepción y coherencia de las normas disciplinarias, para detectar de manera eficaz el problema y proponer soluciones de forma rápida, consensuada y confidencial dotado de herramientas necesarias por lo que, impartimos una educación en valores y convivencia para llevar a cabo con éxito todo el proceso de aprendizaje, de tal manera que sirva como elemento enriquecedor a nuestros alumnos/as como un componente más de su formación integral como ciudadanos/as que deben desarrollar su vida dentro de una sociedad democrática.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

Nosotros, como Centro Educativo, estamos responsabilizados de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Buscamos, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros alumnos.

Estándares:

- a) Docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.

- b) Docentes con capacidad crítica.
- c) Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil.
- d) Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno.
- e) Docentes estimuladores de la confianza y capacidades del alumno.
- f) Docentes generadores de avances, esfuerzos y logros.
- g) Docentes propiciadores de la participación activa, crítica y creativa.
- h) Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales.
- i) Institución que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.
- j) Ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

4.1.2.6. Dimensión organizativa – operacional y valores:

Como institución educativa nos preocupamos de brindar una educación de calidad a nuestros niños/as, que constituye un eje central de nuestro currículo que nos lleva a generar ambientes propicios como institución.

Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos incentivamos el trabajo colaborativo, apoyamos la labor de los jefes de nivel y de los diversos departamentos de sectores y subsectores de aprendizaje para establecer una mejor comunicación.

4.1.2.7. Dimensión administrativa – financiera y valores:

La Institución Educativa para una mejor dimensión administrativa toma en cuenta la organización de todo el personal sin excluir el liderazgo y la gestión de la directora, subdirectora, inspectora y personal administrativo quienes socializan de manera permanente con el resto de personal para ofertar una educación integral fundamentada en valores cuyo principio de responsabilidad y respeto mutuo invitan a una mejor gestión administrativa para trabajar con armonía, para entregar un servicio que resalte los valores en cada uno de los contenidos de estudio que se proponga. Está sujeta a la dependencia de la Dirección Provincial de Educación de Manabí y del Ministerio de Educación Pública.

En el campo financiero el Centro Educativo Acuarela se rige con el aporte de las pensiones mensuales de los padres de familia que lo hacen a favor de su representado con lo que se puede cubrir las demandas económicas del personal que labora en este centro educativo.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores:

La acción educativa se desenvuelve en el entorno de la ciudadela Los Mangos y de la capital Manabita en general, cuyos servicios se encamina hacia los cambios fundamentales que requiere la sociedad contemporánea.

La labor institucional se expande hacia la comunidad manabita, transformando las características sociales prevalecientes actualmente mediante la inculcación de valores que se exteriorizan a través de los estudiantes cuya misión es un comportamiento sano dentro de la institución y fuera de ella con lo que se aspira lograr una transformación social económica y política de la ciudadanía, que beneficie directamente a los estudiantes y a su entorno social en el que le toca desenvolverse.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

La escuela Acuarela posee una gran **fortaleza** que es tener una organización que podríamos decir única, pues cada una de las personas que trabajan aquí saben lo que tienen que hacer y lo cumplen a cabalidad, la persona que dirige o guía lo hace con tino y organización para que todo salga como se planea.

Los maestros cuentan con el apoyo incondicional de todo el departamento directivo ante cualquier inconveniente y la actualización de conocimientos que es de vital importancia para que nuestros estudiantes estén a la vanguardia del mundo actual.

Aparte contamos con el apoyo de los padres de familia, pues confían plenamente en el centro educativo y todo lo que se organiza.

Una de las **debilidades** que tenemos es que muchos padres de familia por ser muy jóvenes o por vivir en hogares disfuncionales no refuerzan valores en sus hijos y nos encontramos con estudiantes que no conocen de respeto y muy dependientes de sus padres y esto nos impide un poco la puesta de límites en la escuela.

La inasistencia y la impuntualidad de los estudiantes también debido a la desorganización familiar es una gran debilidad para los que formamos parte de Acuarela y de la mano va la falta de los padres de familia a las charlas organizadas con el afán de mejorar esta situación, pero, entendemos que es una dura tarea en la que no podemos descansar más bien seguir con esta misma idea hasta lograr nuestro objetivo, ya que nos toca luchar contra creencias y patrones de crianza de los padres, por lo cual los niños presentan patrones de comportamiento distintos.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Como centro de educación particular poseemos grandes **oportunidades** como haber llegado a ser lo que es, el centro educativo de mayor prestigio y mayor cantidad de estudiantes de la ciudad de Portoviejo.

Al contar con recursos propios se cuenta siempre con material necesario para desarrollar las diferentes actividades planificadas.

El personal docente constantemente es capacitado con la finalidad de que sus conocimientos se actualicen y estar a la par con los requerimientos del Ministerio de Educación.

En cuanto a las **amenazas**, al estar ubicados al final de una avenida se está expuesto a la delincuencia pues la vigilancia policial es mínima y muchos días no es muy transitable y por esto que padres, maestros o peatones han sido víctimas de robos y asaltos.

Para evitar esto la Unidad Educativa tomó medidas para precautelar la seguridad de las personas que acudimos a ella, como contratar a un guardia de seguridad las 24 horas

del día que se encuentra en la puerta de entrada y cámaras exteriores que nos ayudan a controlar el ingreso y salida de las personas.

4.1.3.3 Matriz FODA

CENTRO EDUCATIVO ACUARELA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Profesores capacitados</p> <p>Infraestructura moderna</p> <p>Aulas acondicionadas</p> <p>Directora dispuesta a escuchar</p> <p>Areas verdes y recreativas</p> <p>Canchas de usos múltiples</p>	<p>Buen trato</p> <p>Capacitaciones constantes</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Impuntualidad</p> <p>Inasistencia de los niños</p> <p>Organización familiar</p> <p>Hogares disfuncionales</p> <p>Asistencia a charlas</p>	<p>Calles muy transitadas</p> <p>Falta de vigilancia policial</p>

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

El establecimiento donde se desarrolló la investigación es una institución particular ubicada en la Av. Manabí y Ulbio Alcívar con 9 años de funcionamiento y un considerable número de estudiantes así mismo cuenta con un personal calificado y acorde a las exigencias del mundo actual.

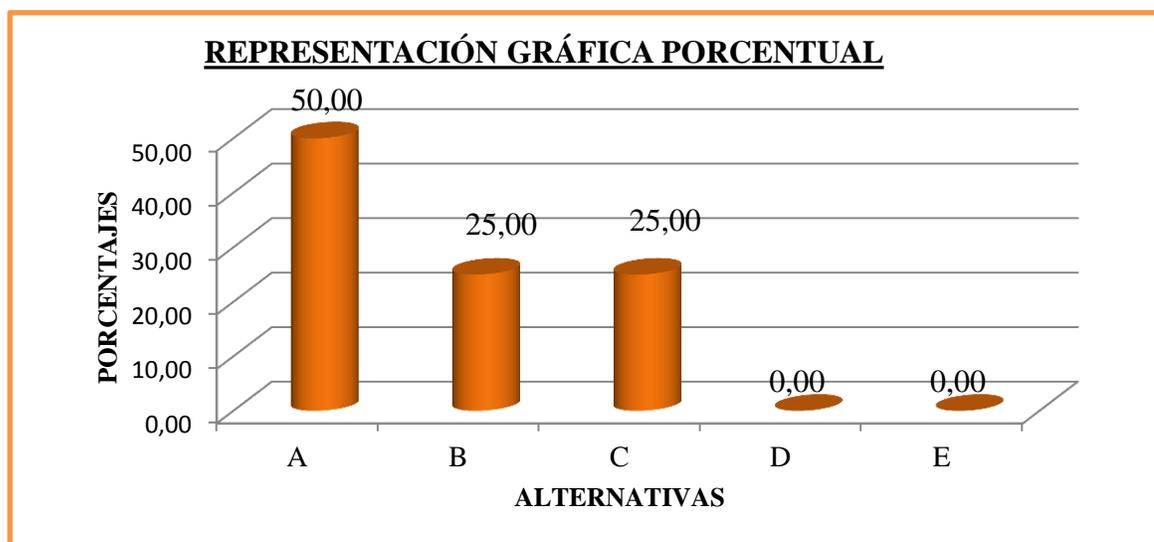
4.2.1. De los directivos:

TABLA 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	50,00
b. Coordinadores de área.	1	25,00
c. Por grupos de trabajo.	1	25,00
d. Trabajan individualmente	0	0,00
e. No contestan	0	0,00

GRÁFICO Nº 6



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

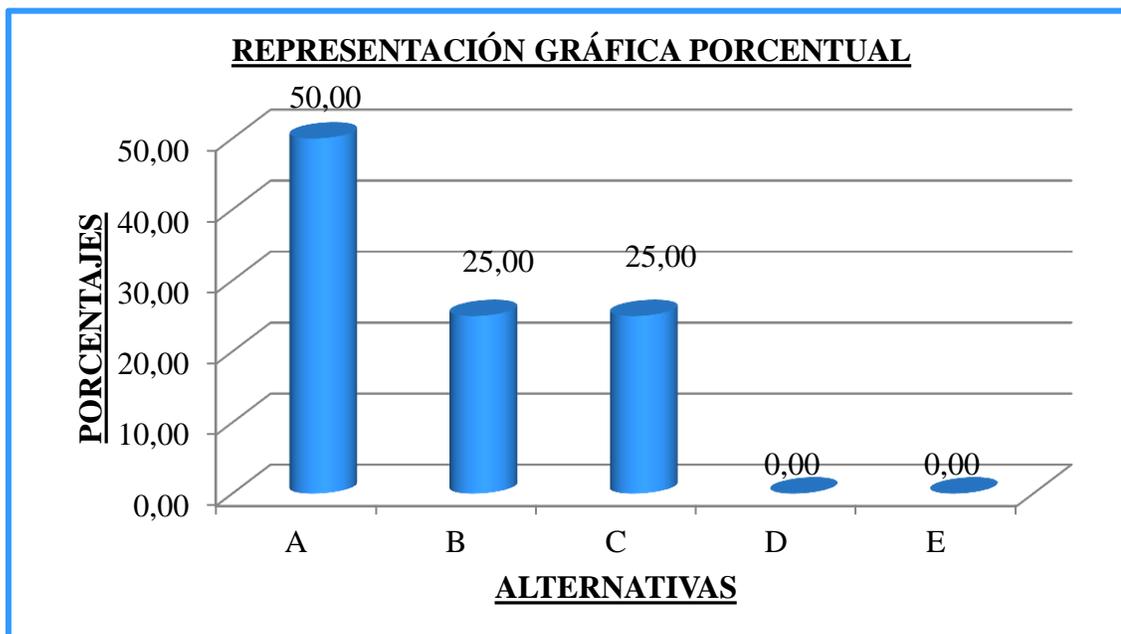
En el CEA, el 50% de los directivos organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, siendo superior al resultado reflejado por los coordinadores de área y grupos de trabajo, pues estos dos últimos representan al 25%, demostrando así que una adecuada coordinación conlleva a lograr resultados positivos en la educación.

TABLA 7

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

Forma de organización	f	%
a. El número de miembros de la institución.	2	50,00
b. Los resultados obtenidos en la institución.	1	25,00
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	1	25,00
d. Otros.	0	0,00
e. No contestan	0	0,00

GRÁFICO Nº 7



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

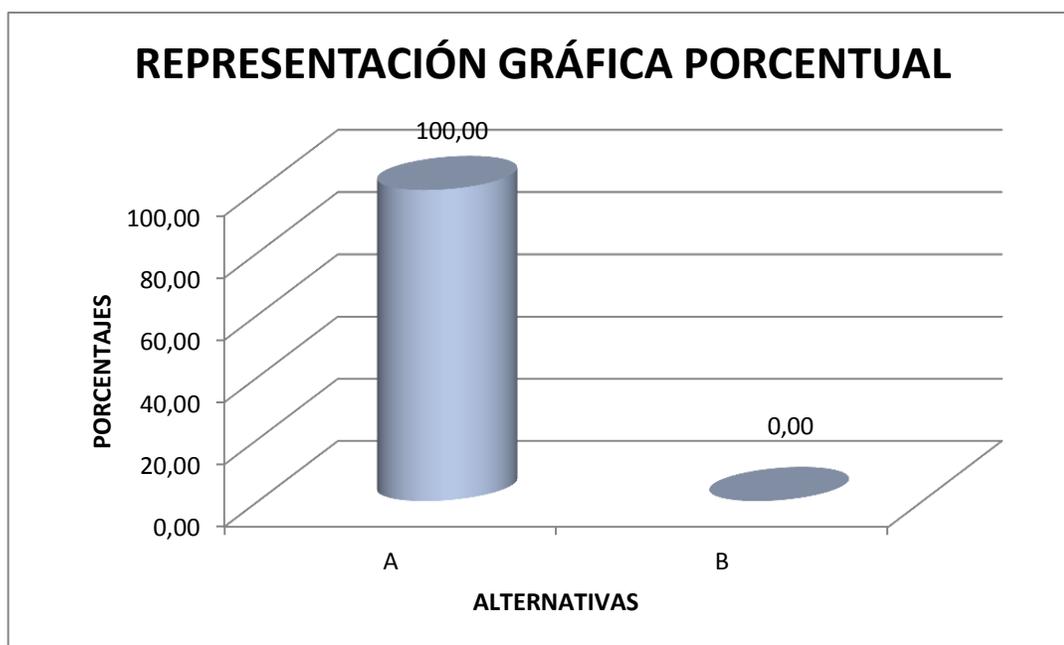
Como se puede evidenciar en esta institución, el 50% corresponde a los miembros de la institución, duplicando a los resultados obtenidos, como al valor y tiempo de los empleados que les corresponde el 25% equitativamente, demostrando así lo importante, para un buen desempeño educativo el componente humano, que direcciona de mejor forma, el inter-aprendizaje.

TABLA 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	100,00
b. No	0	0,00

GRÁFICO Nº 8



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

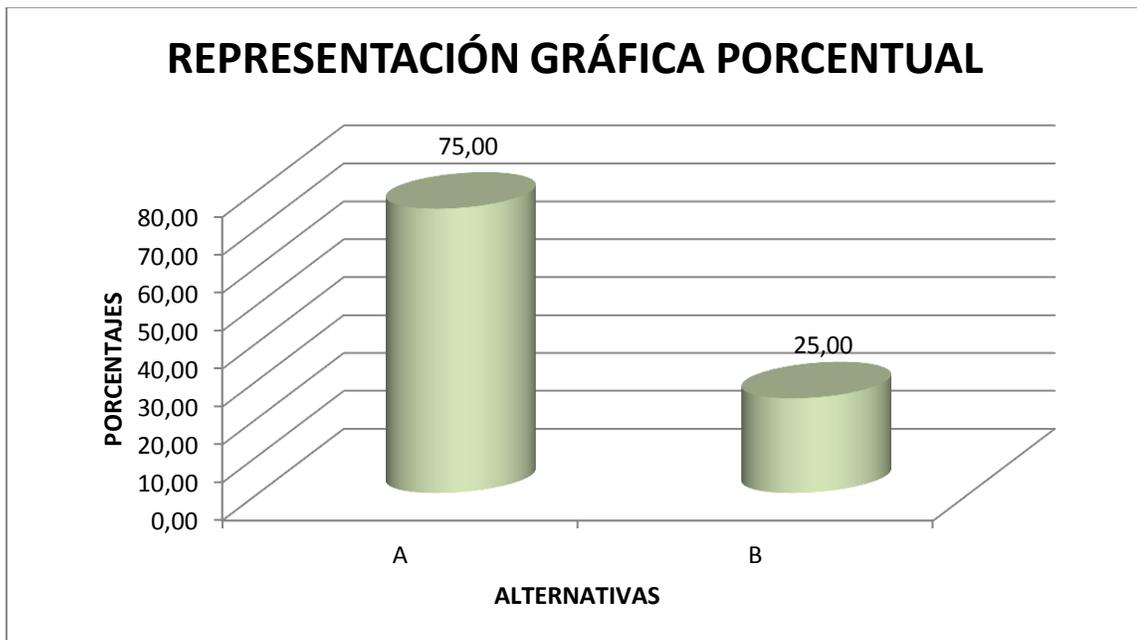
Según la información proporcionada por la institución, el 100% muestra que la institución sí toma en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, lo que nos indica que se cumple con el cronograma de actividades planteadas.

TABLA 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	75,00
b. No	1	25,00
TOTAL	4	100,00

GRÁFICO N° 9



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

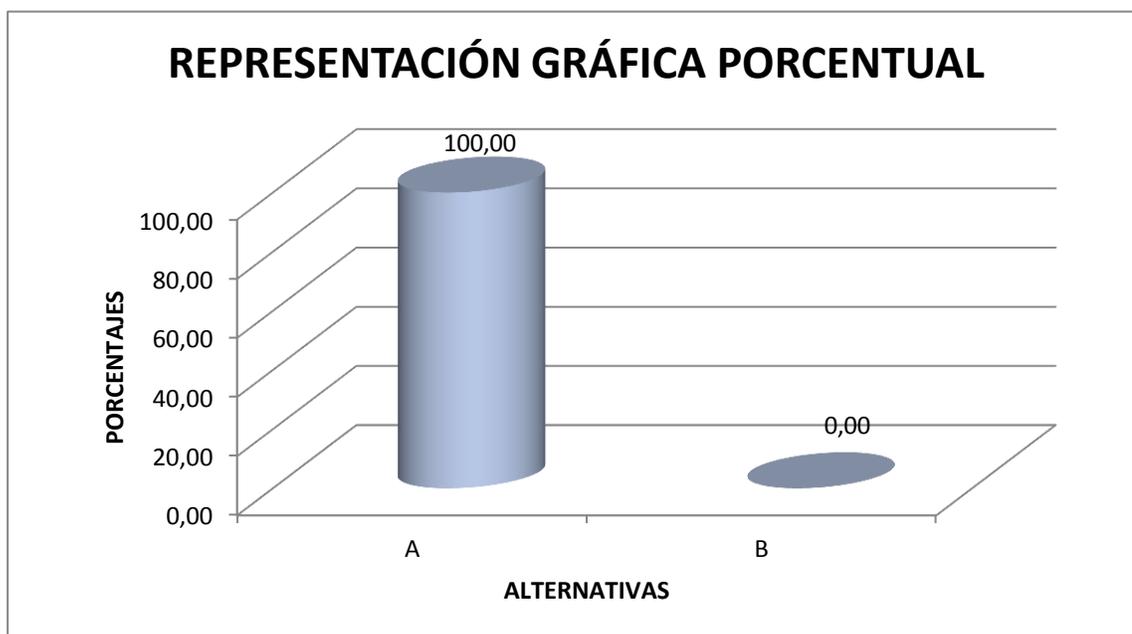
De acuerdo a los datos obtenidos por la institución, el 75% muestra que Sí, y el 25% restante, lo cual es muy importante para llegar a acuerdos entre los directivos y guiar de forma adecuada a la Unidad educativa a través de la práctica de valores.

TABLA 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	100,00
b. No	0	0,00

GRÁFICO N° 10



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"
ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

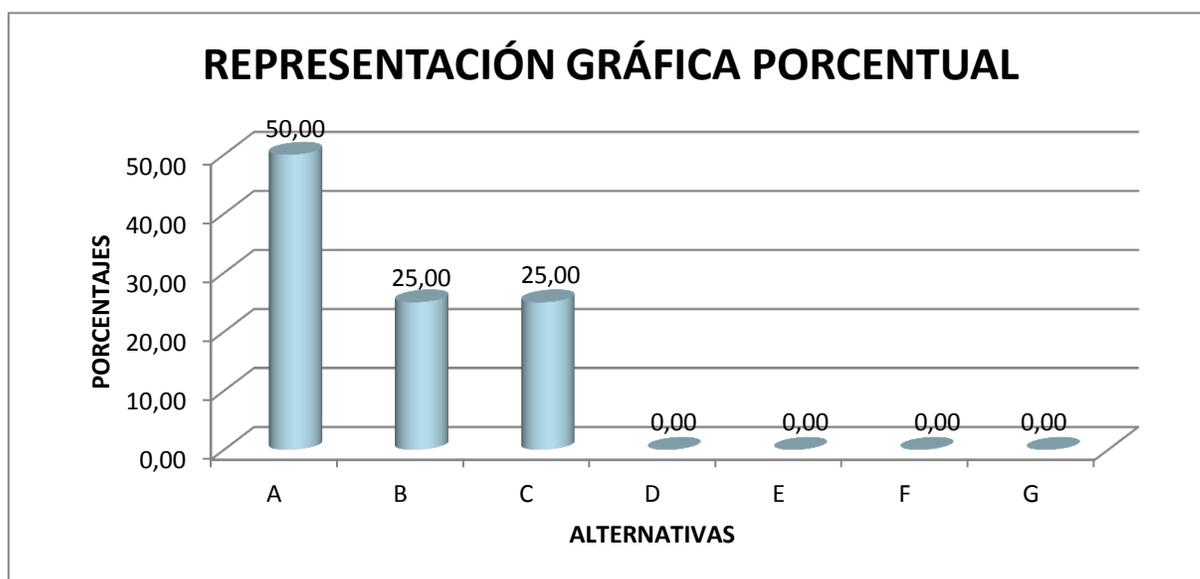
Según lo recopilado por el CEA, el 100% corresponde a Sí, lo que contribuye a la solución de problemas que podrían presentarse en la gestión de la entidad, siendo fundamental la existencia de un talento humano idóneo para lograr una calidad educativa.

TABLA 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	100,00	0	0,00	0	0,00
b	El desarrollo profesional de los docentes	0	0,00	0	0,00	0	0,00
c	La capacitación continúa de los docentes	0	0,00	0	0,00	0	0,00
d	Trabajo en equipo	0	0,00	0	0,00	0	0,00
e	Vivencia de valores institucionales y personales	0	0,00	0	0,00	0	0,00
f	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0,00	0	0,00	0	0,00
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0,00	0	0,00	0	0,00

GRÁFICO Nº 11



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

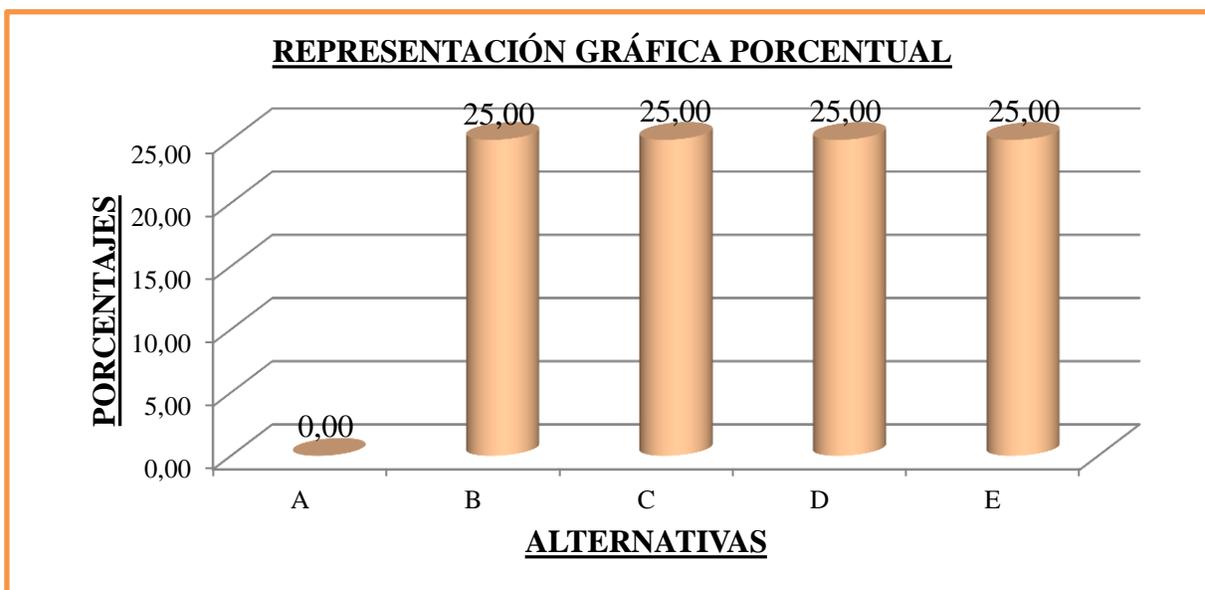
Cómo se puede observar en esta institución, el 100% corresponde siempre a la excelencia académica, la cual debe estar garantizada para que exista un adecuado liderazgo institucional.

TABLA 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	0	0,00	0	0,00	0	0,00
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	1	25,00	0	0,00	0	0,00
c	Se adquieren a partir de la experiencia	0	0,00	1	25,00	0	0,00
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0,00	1	25,00	0	0,00
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	1	25,00	0	0,00	0	0,00

GRÁFICO Nº 12



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"
 ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

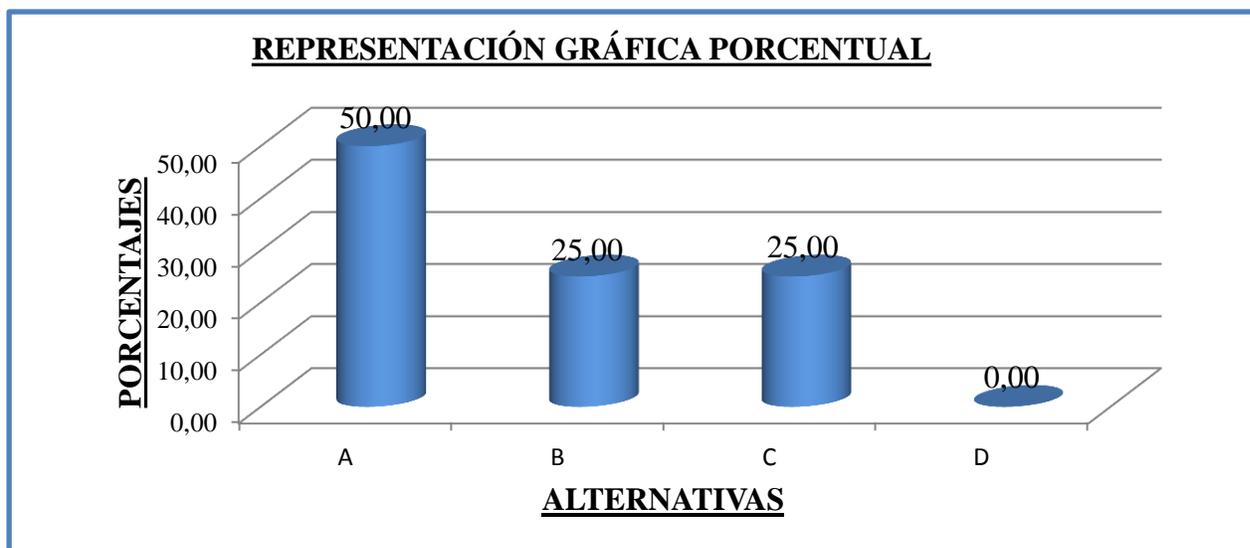
En el CEA, el 25% distribuido de manera equitativa se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, se adquieren a partir de la experiencia, se desarrollan con estudios en gerencia y con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, por lo que se deberá poner en práctica todas aquellas habilidades para lograr un liderazgo eficiente.

TABLA 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	50,00	0	0,00	0	0,00
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	25,00	0	0,00	0	0,00
c	La mejora de los mecanismos de control	1	25,00	0	0,00	0	0,00
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	0	0,00	0	0,00	0	0,00

GRÁFICO Nº 13



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"
ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

Como se puede evidenciar en esta institución, el 50% corresponde a el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, duplicando a los resultados obtenidos, la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo

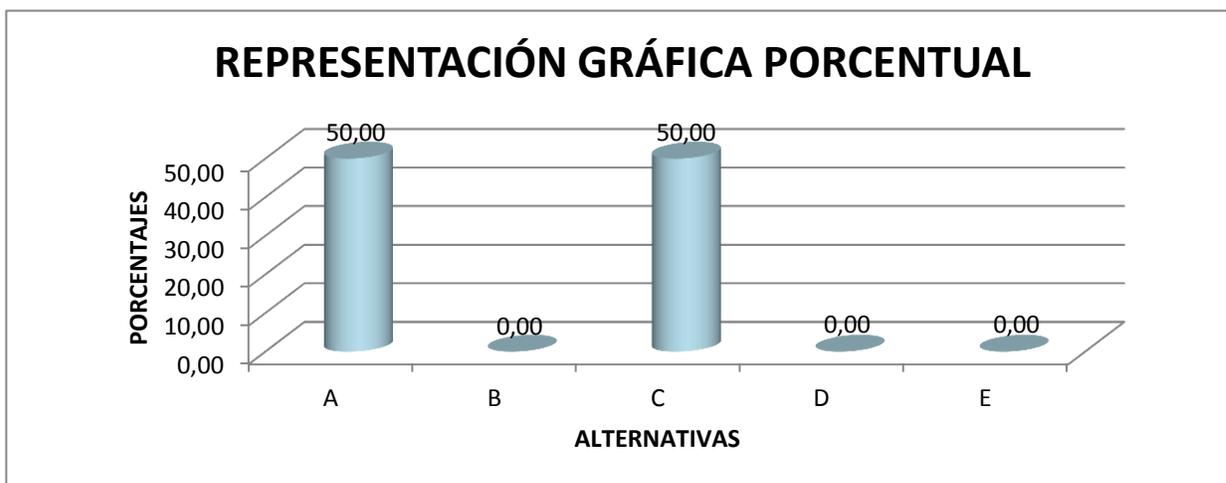
que les corresponde el 25% equitativamente, demostrando así lo importante, que es medir el desempeño y progreso de la entidad.

TABLA 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	2	50,00	0	0,00	0	0,00
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	50,00	0	0,00	0	0,00
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
E	Otros (¿cuáles?)	0	0,00	0	0,00	0	0,00

GRÁFICO 14



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"
ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

Como se muestra en la información obtenida por el centro educativo, el 50% corresponde de forma equitativa a la de dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.), duplicando a los resultados obtenidos, de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) Y de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)

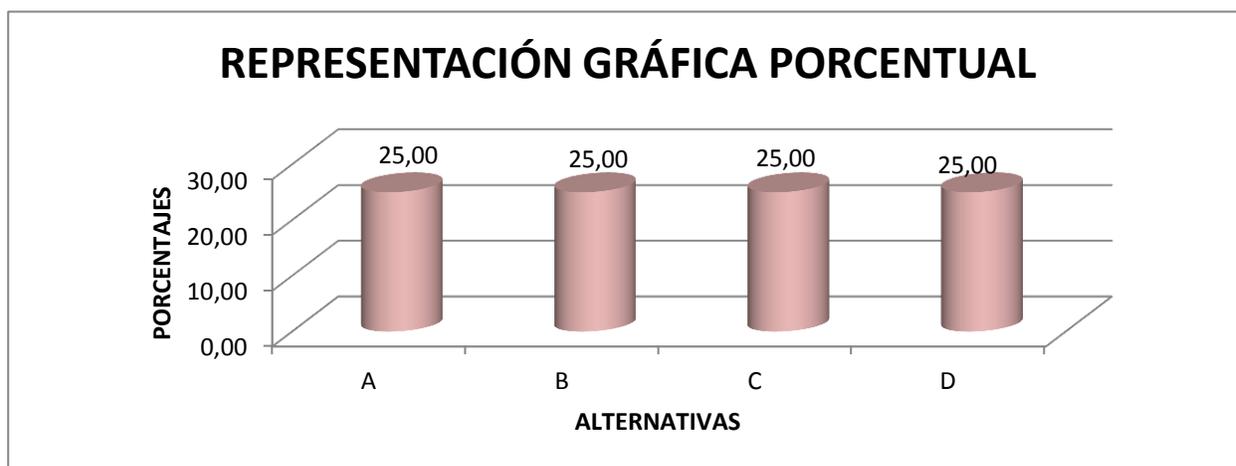
indicando de esta manera la interrelación que debe existir entre los diversos departamentos existentes en la institución.

TABLA 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	0	0,00	1	25,00	0	0,00
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0,00	1	25,00	0	0,00
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	0	0,00	1	25,00	0	0,00
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	0	0,00	1	25,00	0	0,00

GRÁFICO 15



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"
ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

En el Centro Educativo Acuarela, el 25% corresponde a la forma equitativa de llevar a cabo la evaluación del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en él y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coordinando las

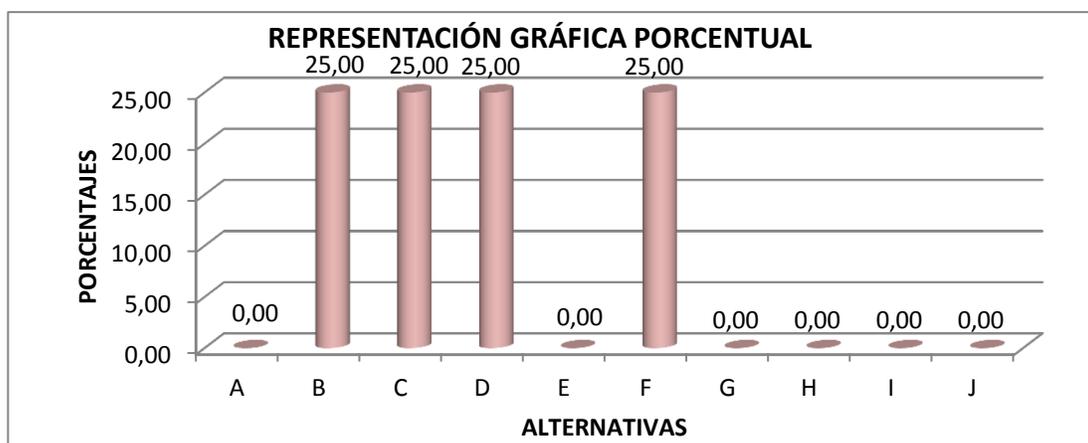
actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, demostrando así, lo importancia de trabajar en equipo.

TABLA 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	0	0,00	0	0,00
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	1	25,00	0	0,00
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	1	25,00	0	0,00
d	Mantener actualizada la metodología	1	25,00	0	0,00
e	Promover la educación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	0	0,00	0	0,00
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	25,00	0	0,00
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	0,00	0	0,00
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	0	0,00	0	0,00
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0,00	0	0,00
j	Los Departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	0	0,00	0	0,00

GRÁFICO 16



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"
 ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

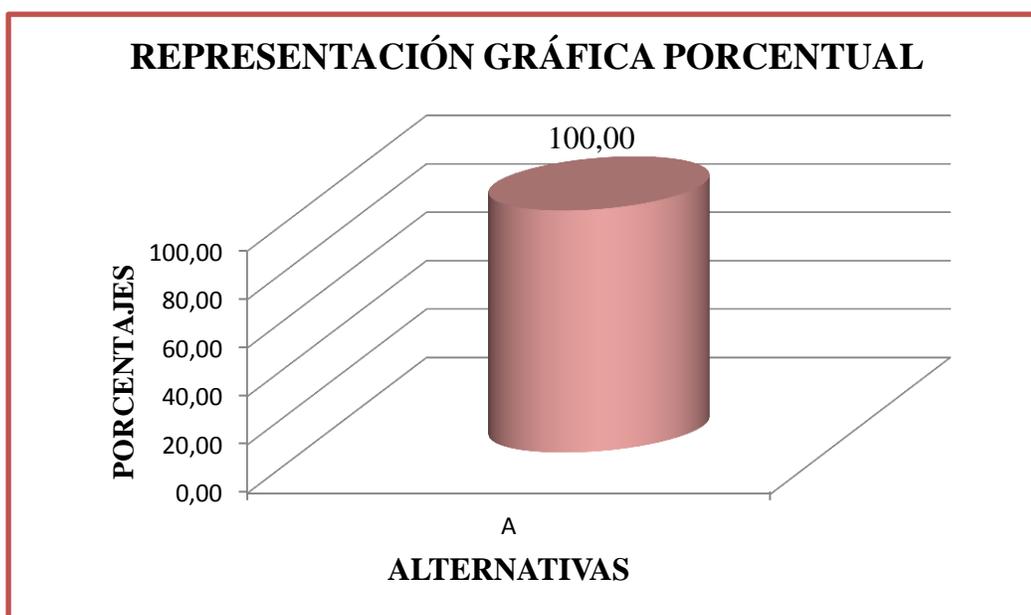
De acuerdo a los datos obtenidos por el CEA, el 25% corresponde de forma equitativa a formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología y colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, indicando así, lo importancia de cada una de las actividades que lleva a cabo los distintos departamentos de la entidad.

TABLA 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Sí		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100,00	0	0,00

GRÁFICO Nº 17



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

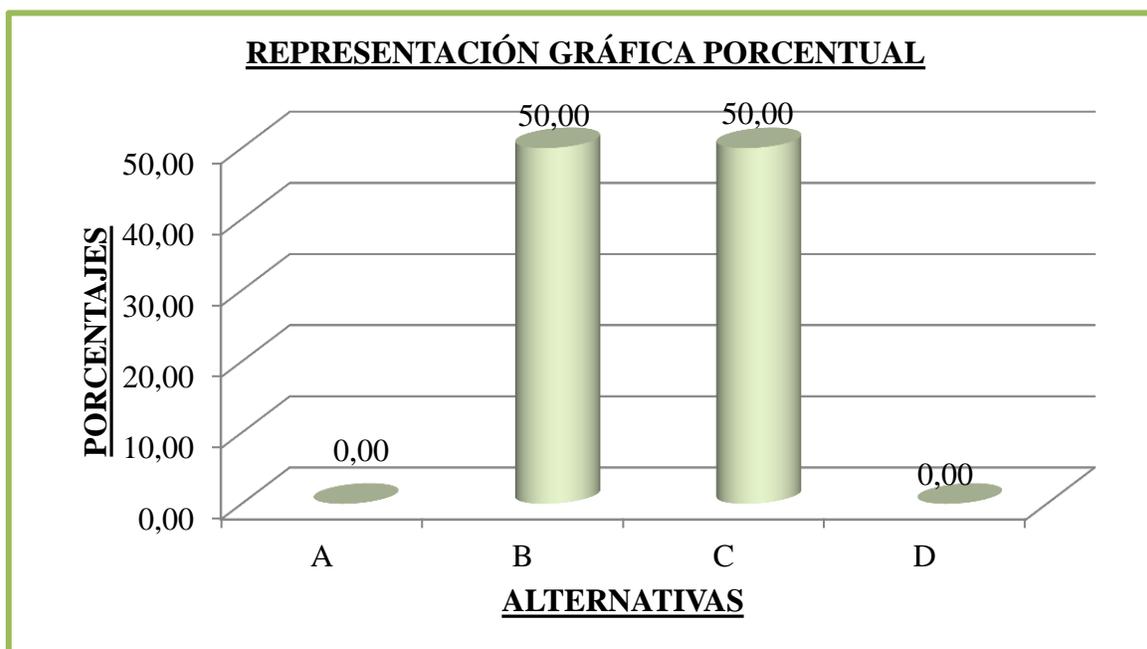
Según la información obtenida por el CEA, el 100% corresponde La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, demostrando así, la importancia de una adecuada gestión institucional.

TABLA18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	0	0,00	0	0,00
b	Plan estratégico	2	50,00	0	0,00
c	Plan operativo anual	2	50,00	0	0,00
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	0	0,00	0	0,00

GRÁFICO Nº 18



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"
ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

Como se muestra en la información obtenida por el centro educativo, el 50% distribuido de forma equitativa corresponde al plan estratégico y al plan operativo anual, permitiendo una mejor organización y desarrollo de las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

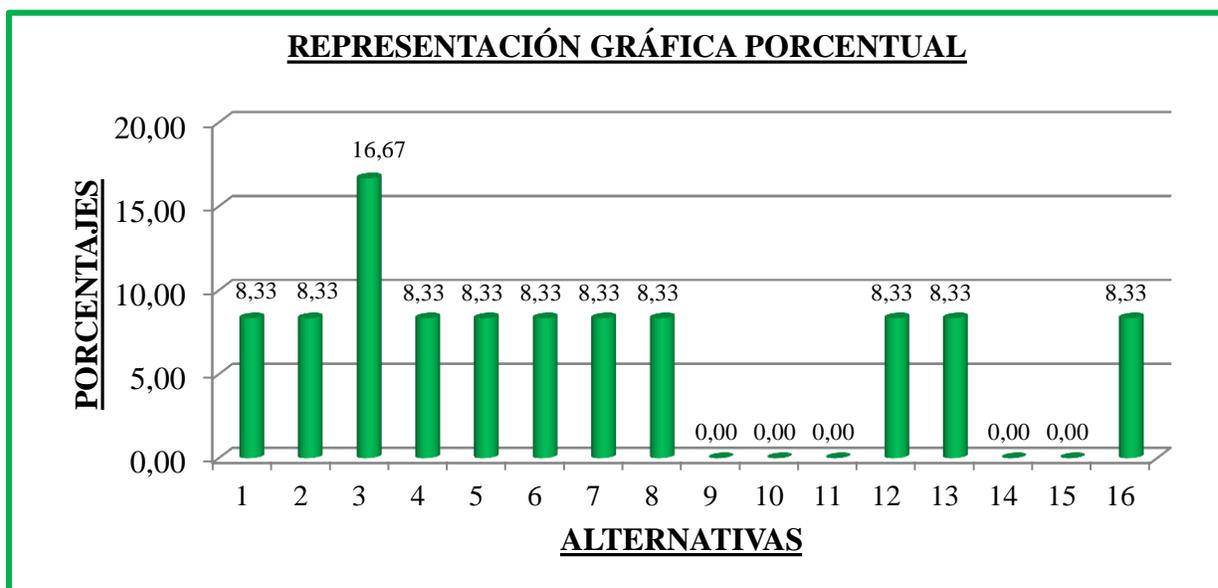
TABLA 19

RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	0	0,00	1	08,33	0	0,00
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	1	08,33	0	0,00	0	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.	2	16,67	0	0,00	0	0,00
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	1	08,33	0	0,00	0	0,00
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	08,33	0	0,00	0	0,00
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	0	0,00	1	08,33	0	0,00
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	1	08,33	0	0,00	0	0,00
8. Resistencia en los compañeros director/rector	1	08,33	0	0,00	0	0,00

cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0,00	0	0,00	0	0,00
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	0	0,00	0	0,00	0	0,00
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	1	08,33	0	0,00	0	0,00
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión Académica	1	08,33	0	0,00	0	0,00
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el Área administrativa-financiera.	0	0,00	0	0,00	0	0,00
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	0	0,00	0	0,00	0	0,00
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	1	08,33	0	0,00	0	0,00

GRÁFICO Nº 19



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"
 ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

Según los datos obtenidos por el centro educativo, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes 8.33% a veces, 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 8.33%, 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 16.67%, 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 8.33%, Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza 8.33%, trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje 8.33% a veces, en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante 8.33%, resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza 8.33%, me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo 8.33%, los directivos mantienen liderazgo y gestión académica 8.33% en consecuencia es importante que las actividades mencionadas anteriormente se cumplan siempre para poder lograr los resultados propuestos por la institución y los que plantea el presente trabajo de investigación.

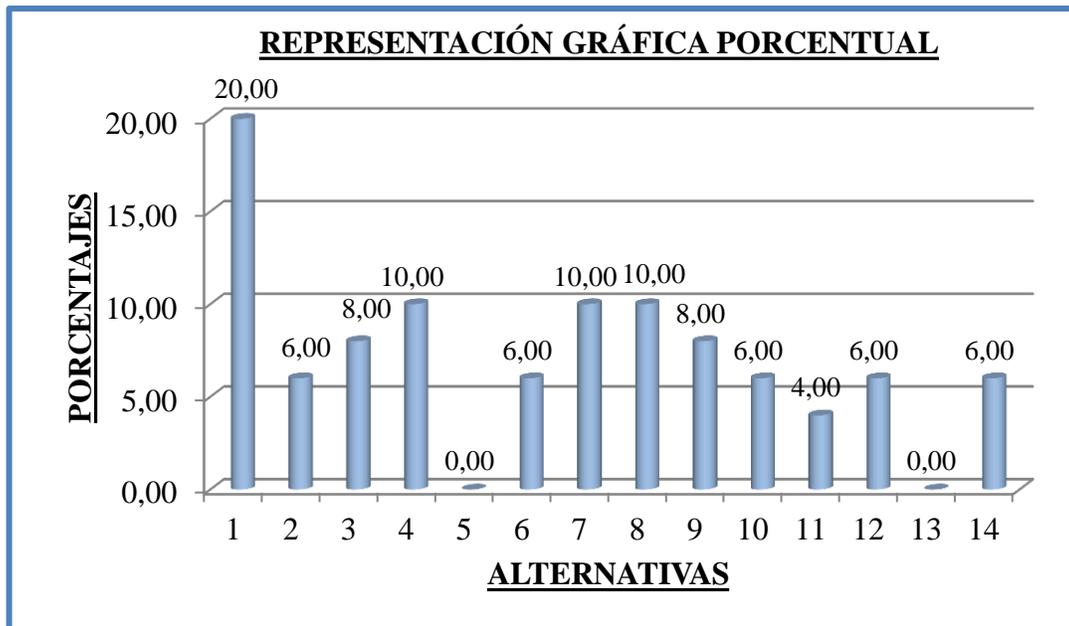
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

TABLA 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	0	0,00	10	20,00	0	0,00
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	0	0,00	3	06,00	0	0,00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	0	0,00	4	08,00	0	0,00
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	0	0,00	5	10,00	0	0,00
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0,00	0	00,00	0	0,00
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	0,00	3	06,00	0	0,00
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	0	0,00	5	10,00	0	0,00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	0	0,00	5	10,00	0	0,00
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	0	0,00	4	08,00	0	0,00
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.		0,00	3	06,00	0	0,00
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	2	04,00	0	0,00	0	0,00
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	0	0,00	3	06,00	0	0,00
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	0	0,00	3	06,00	0	0,00

GRÁFICO 20



FUENTE: Unidad Educativa “Acuarela”
ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

ANÁLISIS:

Como se puede evidenciar, los estudiantes manifestaron en el Ítem A veces, que El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes 20%, Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes 6%, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar 8%, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases 10%, los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. 6%, el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. 10%, los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. 10%, los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes 8%, en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión 6%, es el profesor quien decide qué se hace en esta clase 4%; en ese ítem respondieron Siempre. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. 6%, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. 4%, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. 6%, en consecuencia es importante que las

actividades mencionadas anteriormente se cumplan siempre para poder lograr los resultados propuestos por la institución y los que plantea el presente trabajo de investigación.

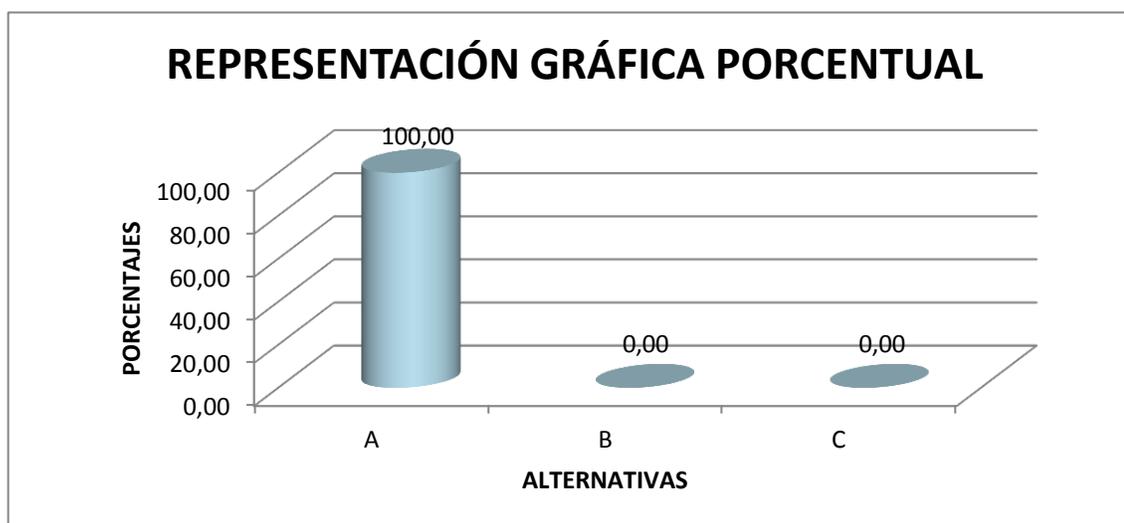
4.2.4. De la encuesta a los padres de familia

TABLA 21

¿CÓMO ES LA GESTIÓN DE LIDERAZGO EN VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO ACUARELA?

Nº	DECLARACIONES	F	%
A	Respuesta positiva	100	100,00
B	Respuesta Débil	0	0,00
C	Respuesta Negativa	100	0,00
TOTAL		200	100,00

GRÁFICO Nº 21



FUENTE: Unidad Educativa “Acuarela”
ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

En el CEA, el 100% corresponde a una respuesta positiva en cuanto a la forma como se promueve la gestión de liderazgo en el centro educativo, por lo que se requiere de una constante capacitación por parte de docentes para obtener un alto nivel de rendimiento y por ende la excelencia en la educación.

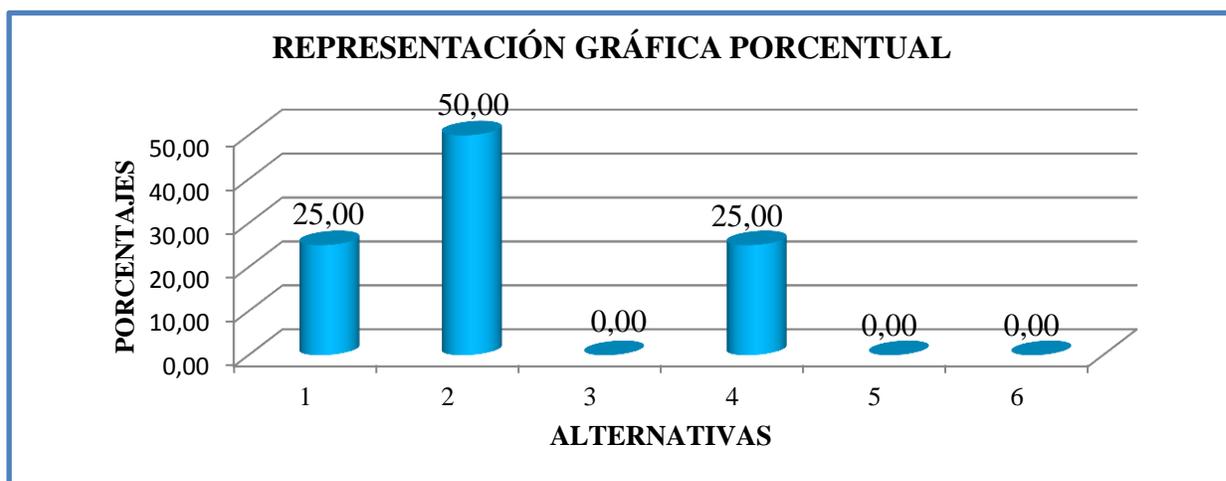
Matriz 2

TABLA 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	1	25,00	0	0,00
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	50,00	0	0,00
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	0	0,00	0	0,00
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	1	25,00	0	0,00
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0	0,00	0	0,00
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	0	0,00	0	0,00
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	0	0,00	0	0,00
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?.	0	0,00	0	0,00

GRÁFICO Nº 22



FUENTE: Unidad Educativa "Acuarela"

ELABORADO POR: Consuelo Zambrano Lascano

El 50% de los directivos encuestados opinan que el Centro Educativo si cuenta con un manual que distribuye las tareas de liderazgo que se debe ejercer y saben quién las ejerce pues mediante la comunicación, que es una fortaleza de la institución, todos se encuentran informados y se cumplen las normas establecidas.

- **Matriz de Problemáticas**

Problemas observados	Causas	Efectos
Impuntualidad	Distancia a la institución	Interferencia a la hora de inicio de clases
	Costumbrismo	Desorden
	Falta de control	Desorganización
Heterogeneidad profesional del personal	Diferentes títulos	Desigualdad de conocimientos
	Falta de motivación para superarse	Se mantiene el título por varios años
	Diversidad de instituciones superiores	Diferentes conceptos científicos y técnicos
Inasistencia a charlas	Falta de tiempo	No se supera
	Quemeimportismo	No alcanza mejoras
	Carencia de divulgación	Desconocimiento

5. DISCUSIÓN

Los resultados estadísticos de las encuestas y entrevistas aplicadas a directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes demuestran que el planteamiento de los logros se alcanzó favorablemente. En cuanto a los objetivos tenemos:

Implementar un sistema de gestión del liderazgo y valores para alcanzar un alto nivel de rendimiento y mejorar la calidad de la educación: Incentivar a los involucrados en el proceso para optimizar las relaciones internas y desarrollar las tareas en un ambiente agradable y cordial: Es necesario también proponer una alternativa de cambio para perfeccionar la práctica de valores de acuerdo a la realidad geográfica, social y económica del Centro Educativo Acuarela. Motivando al personal de la institución para alcanzar los cambios adecuados en la gestión de liderazgo y valores logrando así una mejor calidad en la educación.

Sobre estos aspectos, el 50% de los profesores manifiestan que la gestión de liderazgo en valores por parte de los directivos permite que todos se desenvuelvan por igual. Lo que es muy importante, determinando así un punto de partida para obtener tanto una mayor organización como una mejor función para lograr las metas propuestas.

El propósito de ayudar a la superación institucional se plantea mediante los cambios educativos que involucran a que los estudiantes se superen, en donde la gestión de liderazgo ayuda directamente a este punto mediante la colaboración del personal docente.

La ventaja de la gestión de liderazgo en valores favorece la excelencia académica, acepta sugerencias, recomendaciones y cambios que encaminen a la superación profesional de los docentes.

“Los líderes que deben dinamizar la escuela en el futuro deberán centrarse más en lo educativo que en lo burocrático. Su primera preocupación será el desarrollo de la organización y para ello habrán de apoyar el crecimiento profesional de sus colaboradores”. (Álvarez, “Revista Iberoamericana”, 2011)

En cuanto a los resultados obtenidos en la tabla 20 de las encuestas realizadas a los estudiantes, ellos sostienen que el rol de los docentes con respecto al liderazgo es eficiente. Tanto directivos como docentes promueven los valores, involucrando directamente a los padres y las madres de familia como fuertes aliados de la institución en la enseñanza de los valores; concientizándolos de que la práctica de esto nos lleva a un bien común.

“El liderazgo moral debe estar fundamentado en la búsqueda del bien común, antepuesto a las prácticas egocéntricas y de búsqueda del bien personal, tal manera de obrar estará acompañada de actitudes y capacidades encaminadas a la transformación personal, la justa apreciación de las fortalezas y debilidades personales, la promoción de la unidad en la diversidad, de contribuir a mejorar las relaciones interpersonales, de obrar en pro del establecimiento de la justicia y sobretodo de servir en la sociedad e instituciones de manera que fomente el desarrollo de talentos y capacidades para el bien de la humanidad. (Rodríguez Mansilla Augusto, Cuaderno, 2005)

La institución como tal se enfoca de manera especial en la participación activa que los padres deben tener conjuntamente con sus hijos en las actividades escolares, refiriéndonos a deberes, eventos especiales, entre otros. La responsabilidad de asistir, apoyar y cumplir con estas actividades respetando los reglamentos de la institución nos lleva a fortalecer el liderazgo moral que como centro educativo tenemos que priorizar.

Siguiendo el enfoque de las entrevistas a los directivos, ellos aseguran en su totalidad que cuentan con el personal idóneo para trabajar en la gestión administrativa y de valores

De acuerdo al criterio de los directivos el Centro Educativo Acuarela no dispone de un personal propio que pueda brindar capacitación a los docentes y que por eso se requiere de técnicos especializados que vengan de afuera. Esta gestión debe ser evaluada permanentemente. Evaluación que ayuda a nuestro centro a darnos cuenta de nuestros errores y corregirlos. La misma debe darse cada tres meses y la capacitación junto con la actualización a inicios de cada año lectivo.

Como se puede observar el propósito de implementar un sistema de gestión de liderazgo en valores para mantener una excelente administración organizativa , es obtener aprendizajes significativos mediante la capacitación permanente de los docentes.

Es criterio de directivos y personal docente que todos están dispuestos al cambio mediante la actualización, de tal manera que puedan cambiar sus modelos mentales en cuanto a la forma de socializar el liderazgo para alcanzar la excelencia académica.

El desarrollo del trabajo no ha sido una tarea simple y fácil por lo que es indispensable mantener de manera abierta una discusión haciendo un seguimiento y comparación entre los resultados del ayer y los de hoy de tal forma que se puedan identificar con claridad un modelo de gestión y administración para ejecutar, el Centro Educativo Acuarela considera que uno de los elementos con mayor dificultad en la actualidad es el liderazgo en valores ya que en la era actual no se puede permitir que se encuentren maestros arraigados en lo tradicional, por lo que la incentivación debe tender siempre hacia los cambios especialmente metodológicos mediante la socialización y la práctica de valores.

“Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce”. (Tablada Julio, 2008).

Analizados los resultados estadísticos sorprende favorablemente la actitud de directivos, profesores y estudiantes por encontrar un camino a la auto determinación y al desarrollo de la personalidad individual integrada al contexto social, la movilidad y el crecimiento y la transformación.

Frente a esta situación central se observa que el currículo en todo su elemento van a ser tratados mediante un seguimiento y evaluación pensando en término de un proceso orientado al desarrollo de capacidades competentes, y en ese sentido los valores y el

liderazgo se convierten basicamente en herramientas claras para alcanzar ese fin propuesto.

Desde ese punto de vista los valores son componentes de una determinada capacidad que promueve la renovación social en su mejoramiento de convivencia y en el desarrollo personal para que sean los estudiantes los portadores de los cambios que nuestra sociedad requiere en el momento actual.

Partiendo de los fines de liderazgo los resultados son ampliamente favorables para un cambio adecuado de gestión administrativa por cuanto para llegar a la educación integral es imprescindible arrancar los esquemas mentales tradicionales e implantar un sistema basado en liderazgo que se expanda en todos los ámbitos, en el aula de clases, en el parque de recreación y en el entorno con la comunidad, de tal suerte que el sistema de liderazgo en valores sea considerado el principio y el fin de los cambios individuales para mejorar en gestión corporativa es decir, buscando objetivos comunes que pretendan llegar a la meta propuesta eliminando el egoísmo de la individualidad.

La gestión de los directivos es una acción propuesta para encontrar mejoras, apoyándose en el desarrollo de talleres de capacitación en donde se puedan organizar y socializar las actividades pertinentes que ayuden o colaboren a implantar un nuevo sistema en cuestión de valores.

Los participantes encuestados se manifiestan favorablemente, porque se dan cuenta que todo se mueve en torno a valores, si bien es cierto dirigidos y liderados por los directivos pero con la participación activa en las decisiones de todos los que hacen la comunidad educativa, con el criterio de docentes, padres de familia y estudiantes, para que en una acción mancomunada se siga al líder, se acepte las sugerencias y recomendaciones pero no de manera ciega sino con la participación masiva activa para favorecer la excelencia académica y el trabajo grupal de la familia educativa que se quiere lograr , a través de la gestión y un liderazgo coherente que se refleje en la forma de actuar y servir a favor de quienes formamos parte de la institución educativa y por ende de la sociedad en general.

Algo que sobresale cuando queremos integración dentro de los diferentes grupos es que en vez de hablar de líderes, hablamos de liderazgo. Un líder es tan solo una

persona que tiene una posición especial dentro de un grupo. Por otro lado, el liderazgo se ejerce por todas las personas que conforman el grupo, quienes ayudan a cumplir funciones que llevan a su objetivo común. Si este liderazgo es ejercido por la mayoría de los integrantes, entonces se apreciará un trabajo unificado y efectivo. (Hernández Juanita, 2011).

El hecho de tener esta perspectiva sobre lo que es el liderazgo nos respalda, da buena acogida a las ideas e iniciativas de todos. Aquí todos reconocen que las capacidades y la energía de cada persona son necesarias para transformar al grupo. En lugar de ser moldeada por las fortalezas y debilidades de una sola persona, la organización ocupa la visión, las capacidades y la energía de todos sus miembros. (Hernández Juanita, 2011).

La estadística analizada en cada una de las tablas responde equitativamente a los planteamientos y a la gestión del directivo que busca la intervención de todos en un marco de socialización para alcanzar respuestas positivas, aunque para ello, se requiera del asesoramiento de técnicos especializados y de un tiempo prudencial para coordinar la gestión de liderazgo en valores.

La tarea no es sencilla, ni tampoco la implantación de una forma de liderazgo tiene que ser inmediata, puesto que en la práctica todo trabajo debe ser organizado mediante el análisis.

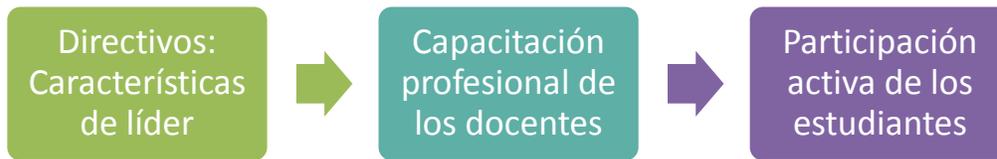
GRÁFICO Nº 1



(Gento, Revista Iberoamericana, 2002)

Para lograr una buena gestión en liderazgo y valores es importante considerar lo siguiente: Que el currículo de la institución está realizado para satisfacción no solo de directivos y docentes, sino también estudiantes y padres de familia (Gráfico 1).

GRÁFICO Nº 2



(Gento, Revista Iberoamericana, 2002)

El directivo debe tener las características de un líder (Gráfico 2):

a) CARISMA

- Contar con el respeto de los profesores.
- Predicar con el ejemplo.
- Tener la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto.

b) CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

- Consultar al profesorado antes de tomar decisiones que les afectan.
- Dar su apoyo a los profesores cuando lo necesitan.
- Elogiar a los profesores cuando realizan bien su trabajo.

c) ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

- Animar a los profesores a reflexionar sobre el modo de mejorar su trabajo.
- Promover que los profesores analicen y revisen los aspectos de su práctica en los que deberían formarse.
- Estimular al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.

d) INSPIRACIÓN

- Implicar a los demás en la consecución de los objetivos fijados por el centro.
- Tener muy claras las prioridades del centro.

e) PARTICIPACIÓN

- Mantener informados a los demás de lo que sucede en el centro.
- Implicar al profesorado en la resolución de problemas.
- Mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades de los profesores.

- Mantener una relación adecuada con el Consejo Escolar y la Administración Educativa.

(Recopilación de autores, “Revista Iberoamericana”, 2001)

Interpretando el gráfico 2, es necesario no solo tener las características de un líder sino también debe existir una capacitación continua del personal que conforma la institución, además de la participación activa de estos y los estudiantes. Estos tres puntos en conjunto lograrán un desarrollo unánime.

“La influencia que estos líderes están llamados a ejercer en sus respectivas instituciones se produce, entre otras, en varias dimensiones relacionadas con los procesos de innovación y cambio, la cultura escolar, el desarrollo profesional del docente y la participación exitosa de los alumnos”, cita la Revista Iberoamericana en su investigación sobre “El Liderazgo Educativo”, 2001

De todas las encuestas realizadas tanto a estudiantes, directivos, maestros y padres de familia se pueden observar los resultados en la tabla 11 donde el 100% de directivos consideran que existe liderazgo en la escuela Acuarela, por otra parte en la tabla 19 el 50% de los maestros piensan que los valores están presentes en la toma de decisiones de los directivos, en la tabla 20 de los estudiantes los resultados parcializados y solo un 25% considera que los maestros no presentan actividades innovadoras es decir que el 75 % restante si lo considera y en cuanto a los padres de familia se demuestra con el 100% que en la escuela Acuarela la gestión en valores es muy acertada.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones:

- a) El desarrollo del trabajo de investigación ha sido factible por cuanto cuenta con el apoyo institucional tanto por la autorización, como el aporte permanente de los compañeros y compañeras de trabajo y porque se dispone del conocimiento de la realidad académica de la institución.
- b) Que la gestión de liderazgo en valores sí cuenta con personal idóneo para la organización y gestión de liderazgo en valores de tal forma que contribuye a lograr la excelencia académica, el aprendizaje significativo y la calidad de la educación.
- c) La gestión de liderazgo se asocian a los valores por la necesidad de lograr una educación integral, mejorar el aprendizaje y demostrar una vinculación social con la comunidad.
- d) El Centro Educativo Acuarela de la ciudad de Portoviejo, considera que la gestión administrativa y de gestión en liderazgo deberá ser evaluada permanentemente para lograr la excelencia académica.
- e) Con el presente trabajo de investigación se busca motivar al personal para alcanzar los cambios adecuados en la gestión de liderazgo en valores para alcanzar el mejoramiento de la educación de manera permanente.
- f) El desarrollo del proyecto sirve de base para una revisión permanente de los del liderazgo en valores, buscando siempre el cambio de currículos empíricos e implantando sistemas de ejercicios docentes actualizados.

Recomendaciones:

Que la gestión de liderazgo en valores para un mejor desarrollo académico debe ser revisada de manera permanente, aunque por lo general debe darse al inicio del año lectivo.

La gestión de liderazgo en valores en la institución tiene que ser una necesidad que motive a todos los docentes a prepararse convenientemente para lograr la excelencia académica.

Sí en realidad se quiere proporcionar una educación integral se tendrá entonces que actualizar en base al liderazgo y los valores para ejercitar su práctica en el convivir diario especialmente en la formación personal del estudiante.

La especialización del cuerpo docente no garantiza una excelencia en la educación si es que no se actualiza especialmente en formas metodológica socializadoras que fomente un escenario de trabajo agradable y positivo.

La motivación debe ser una herramienta de trabajo diaria para que invite a la participación de profesores y de estudiantes, de tal manera que en esa interrelación se logre mejorar la calidad de la educación.

Con el paso del tiempo la institución deberá emprender proyectos que busquen de manera permanente la capacitación y actualización de todos, desde luego basándose en los resultados de un seguimiento y evaluación para tomar los correctivos necesarios.

Bajo estos enunciados se puede sugerir la siguiente planificación de recomendaciones a seguir durante el año lectivo y así emprender la siguiente campaña:

1. Mediante charlas o trabajos en equipo con los docentes hacerlos tomar conciencia de la importancia de los valores en la vida de todos y cada una de las personas que forman nuestro centro educativo.
2. Determinar que los primeros 15 minutos de cada mañana, los tutores de cada grado incentiven la práctica de valores con sus estudiantes mediante lecturas de historias o fábulas, terminando en un diálogo.

3. Que los alumnos realicen proyectos determinando un valor por mes, estos proyectos se harán por grado, se presentará en el minuto cívico los días lunes para socializarlo y practicarlo con toda la institución.
4. Hacer publicaciones en las paredes de la institución sobre el valor que se está desarrollando.
5. Proyectar videos que ayuden a sensibilizar el aprendizaje de este valor, en el minuto cívico los días lunes, participa toda la comunidad educativa.
6. El líder y los docentes deben asistir a seminarios de actualización sobre la aplicación de metodologías que ayuden en la enseñanza y práctica de valores.
7. El líder evaluará periódicamente los procesos de actualización observando a cada docente fomentar y practicar los valores que se han determinado por mes.
8. El departamento de orientación debe organizar encuentros y trabajos que involucren a la familia y los docentes sobre cada valor enseñado, como convivencias, talleres, entre otros.
9. Preparar tres grupos de personas entre los docentes con un tema de valores y socializar con los padres mediante una charla.
10. Con ayuda de los medios de comunicación, dar a conocer a la sociedad portovejense la campaña encaminada a la práctica de valores que se realiza en el Centro Educativo Acuarela.

Si estas recomendaciones se logran en el año escolar, se va a obtener cambios en la vida de los estudiantes y por ende en el núcleo familiar y social de ellos. Logrando así una vida más justa con valores que se vuelvan una práctica diaria.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título: “Capacitación en Gestión del liderazgo en Valores en el Centro Educativo Acuarela de la ciudad de Portoviejo”.

2. Justificación: La Gestión del liderazgo en Valores es de vital importancia, considerando que es una de las debilidades planteadas en el FODA, por lo tanto debe ser tratado con dedicación y esmero para poder lograr los cambios que se requieren. Los valores constituyen las normas de conducta y actitudes según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto, por lo tanto constituyen la base para la formación humana, es así que todos los docentes deben conocer a fondo el problema para que se involucren y puedan aportar en la solución de esa dificultad, en tal virtud se considera pertinente la propuesta de la gestión de liderazgo en valores porque toda acción para que sea considerada positiva tiene que estar inmersa en valores, no se diga, tratándose de la gestión de liderazgo, con mucha más razón, es importante esa ineludible vinculación.

Un sistema de convivencia y el trabajo de cooperación entre los miembros de un grupo, no pueden arribar al logro de objetivos sin que, previamente se demuestre que hay camaradería, excelente comunicación, confianza, seguridad, compañerismo, respeto, solidaridad, especialmente en las manifestaciones que exterioriza y siente el líder; de ahí la importancia de la gestión del liderazgo tiene que estar íntimamente ligada a los valores. El desarrollo social parte de un nivel educativo excelente, la salud mental de las personas se robustece si tienen la certeza de que están actuando bien, en consecuencia, las actitudes serán siempre positivas. En el campo educativo la gestión de liderazgo es más significativa, por cuanto, su acción está dirigida a compañeros profesores, a empleados y trabajadores, pero sobre todo, a la formación integral de los estudiantes, quienes esperan que sus líderes demuestren capacidad y buen trato a sus semejantes.

3. Objetivo de la propuesta

Implementar un sistema de gestión del liderazgo y valores para alcanzar un alto nivel de rendimiento y mejorar la calidad de la educación mediante la capacitación al personal del Centro Educativo Acuarela.

- a) Incentivar a los involucrados en el proceso para mejorar las relaciones internas y desarrollar las tareas en un ambiente agradable y cordial.
- b) Desarrollar un taller de capacitación para promover la gestión del liderazgo en valores y se socialicen las dificultades que se podrían presentar para alcanzar la meta propuesta.
- c) Capacitar a los docentes en el seminario-taller al finalizar el año lectivo, de tal forma que, al iniciar el siguiente, todos puedan tener conocimiento sobre el liderazgo en valores tal como sugiere la propuesta.

4. Actividades:

- a) Efectuar un diagnóstico de las necesidades curriculares prioritarias de la institución.

El diagnóstico es importante efectuarlo porque mediante esta herramienta, se conocerá la realidad y se tomarán las medidas que sean pertinentes para solucionar las dificultades que se encuentren.

- b) Contratar a técnicos especializados para que sean los facilitadores del evento.

La capacitación sobre gestión de liderazgo, tiene que ser impartida por personal plenamente calificado, de tal manera, que los resultados sean positivos.

- c) Convocar a la participación en el seminario-taller sobre la gestión de liderazgo en valores.

Para que el seminario tenga el éxito deseado es necesario que sea ampliamente difundido y a la vez se motive al personal, para que la participación sea masiva.

d) Adecuar el aula donde se llevará a cabo el seminario

Es necesario que el lugar en donde se llevará a cabo el evento reúna todos los requerimientos para el efecto, a fin de que los participantes se sientan cómodos y puedan trabajar a plenitud.

e) Repartir los materiales y recursos de trabajo a los participantes en el evento.

Para cubrir las demandas de los participantes para que puedan ejecutar sus actividades con normalidad es importante que cuenten con los recursos y materiales indispensables.

f) Explicar acerca de la modalidad, duración del seminario, propuesta y metas.

Todos los involucrados deben conocer, cuales son los objetivos, metas y el proceso del seminario con el horario correspondiente, con la finalidad de que sepan a qué atenerse.

g) Controlar asistencia y participación de los involucrados.

Todo seminario debe tener un registro de asistencia de los participantes para garantizar la seriedad del mismo y poder ejercer control y seguimiento.

h) Evaluar y hacer seguimiento de los resultados.

Nunca se sabrá si un evento tuvo el éxito deseado o, por el contrario si fue un fracaso, sino se realiza un seguimiento y evaluación que permita identificar las bondades y debilidades del mismo.

i) Proporcionar certificados de asistencia y aprobación del seminario-taller.

Tiene que quedar las evidencias de la participación en el seminario, para el efecto habrá que apoyarse en el registro de asistencia, para que se otorgue a los participantes que se hayan hecho acreedores.

TEMÁTICA PARA TALLER DE GESTIÓN DE LIDERAZGO EN VALORES
¿QUÉ SON LOS VALORES?
¿QUÉ SIGNIFICA LIDERAZGO?
¿POR QUÉ SE DEBEN FUSIONAR, VALORES Y LIDERAZGO?
¿LA GESTIÓN EDUCATIVA, QUÉ SIGNIFICA?
IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LIDERAZGO EN VALORES
SOCIODRAMAS DEL TALLER

MARCO TEÓRICO

La administración de empresas de cualquier tipo, incluyendo el campo educativo, el gerente, director o rector es mucho más que un administrador, es un coordinador de equipos, un diseñador, es decir, un verdadero director de las actividades, un evaluador del proceso y de los resultados, un negociador, una persona atenta a los cambios y demandas del ambiente interno y externo. Por lo tanto tiene que ser un auténtico líder. En el campo educativo la acción del liderazgo requiere.

En campo educativo la gestión de liderazgo tiene que ser de forma ineludible ligado a los valores, porque es indispensable que sepa tratar, que entienda que la dirección de recursos humanos es una de las capacidades del líder, independientemente si una organización es pequeña o grande, lo importante es que conozca los aspectos básicos del trabajo con personas y equipos. Para que pueda articular una visión estratégica y la habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión necesita apoyarse sólidamente en valores, capaz de que no cometa errores que más tarde se lamenta.

La capacitación sobre la gestión de liderazgo en valores es una actividad permanente en la que deben participar todos los involucrados para que realicen una eficiente labor en un marco de armonía y equilibrio

5. Localización y cobertura espacial:

El desarrollo de la propuesta se llevará a cabo en la provincia de Manabí, en el centro del Litoral ecuatoriano, concretamente en la ciudad de Portoviejo, capital de la provincia, en el Centro Educativo Acuarela, ubicado en la Av. Manabí 1022y calle Ulbio Alcívar en la Ciudadela Los Mangos. Barrio residencial del sector Norte cuyo poblamiento es considerado pudiente y goza de las obras de infraestructura básica.

6. Población objetivo

La población objetivo que se tomará en cuenta para el desarrollo de la propuesta serán 17 profesoras y 1 profesor es decir, todos los tutores que son los involucrados en la búsqueda de alcanzar una educación integral y de calidad mediante la capacitación permanente y las relaciones interpersonales con miembros de otras comunidades

educativas que tienen las mismas aspiraciones, personas que se vinculan con otros organismos, capaces de vencer los obstáculos o las barreras que se presenten a diario. Compartir experiencias con los actores sociales interinstitucionales es una forma de relacionarse para sacar provecho y asimilar los conocimientos que le hacen falta; pero si esas actividades se ejecutan de manera estratégica y planificada, entonces los logros son mayores.

De ahí que, todos los involucrados caminarán hacia el mismo lado, dirigidos por una excelente gestión de liderazgo en un ambiente compartido y fraterno.

7. Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos que harán factible y que permitirán la ejecución de la propuesta serán

j) Humanos:

1. Facilitadores del evento.
2. Autoridades del Centro Educativo Acuarela
3. Personal Docente

k) Tecnológicos:

1. Laboratorio de informática
2. Retroproyector
3. Proyector

l) Materiales:

1. Textos de los contenidos curriculares
2. Cartulina
3. Carpetas
4. Marcadores
5. Lápices

J) Físicos

1. Edificio del Centro Educativo Acuarela
2. Laboratorio de computación

m) Económicos

1. El desarrollo y culminación del evento tendrá un costo total de \$ 800 cuyo financiamiento estará a cargo de la autora del proyecto y del CEA.

8. Presupuesto.

RUBROS	VALORES
Materiales de Oficina	\$ 100,00
Internet	\$ 40,00
Refrigerio	\$ 60,00
Pago a los facilitadores	\$ 600,00
TOTAL	\$ 800,00

9. Cronograma

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE									
	PRIMERA SEMANA					SEGUNDA SEMANA				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Inscripción	X	X								
Inauguración			X							
Desarrollo del seminario (Exposición de las temáticas propuestas)				X	X	X	X	X		
Evaluación									X	
Clausura										X

8. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. ACHU, Christopher F. (2005) "Estilos de Liderazgo"
2. ALLES, 2005 "El liderazgo basado en acción" p.42
3. ÁVILA, Minerva y Fernández Osmaira (2006)
4. Bolívar (2009)
5. DAY, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood y Gu, (2009)
6. Diseño Curricular del Nivel de Educación Inicial (2005).
7. GONZALEZ, Palma 2005 Gestión Escolar, p. 19-20
8. HERNÁNDEZ, Juanita, "Liderazgo Social", 2011
9. KENT, 2005
10. KENT, 2005, "El Liderazgo del siglo XXI".
11. LEITHWOOD, Day, Sammons y Hopkins (2006)
12. LEITHWOOD, Harris, y Hopkins (2008)
13. LEITHWOOD, Harris, y Hopkins (2008)
14. MENDEZ, Yanina (2007)
15. MONTILLA, Jeroh (2008)
16. Ministerio de Educación (2005). Currículo del Nivel de Educación Inicial. Papel de Trabajo.
17. SENGE, Peter en La Quinta Disciplina
18. PONT, Nusche y Moorman, (2008)
19. RODRÍGUEZ, Mansilla Augusto, Cuaderno de Investigación en la Educación, 2005)
20. TABLADA, Julio, "El Nuevo Diario", 2008
21. HOHEPA, Robinson y Lloyd, (2009), p.70
22. WEINSTEIN, 2009

REVISTAS

1. BRANDSTADTER, Ariel 2007. La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. Revista Novedades Educativas, 18, 12-14.

2. CUEVAS, M., & Días, F. (2002). *Revista Iberoamericana*. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://www.rieoei.org>: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>
3. OREALC/UNESCO, 2007. El Derecho a una Educación de Calidad para Todos en América Latina y el Caribe. [Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación](#), 5, 1-21.

ARTÍCULOS DE INTERNET

4. HERNÁNDEZ, D. J. (2011). Scribd. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://es.scribd.com>: <http://es.scribd.com/doc/3837281/Liderazgo-Moral-Introduccion-al>
5. RIVERA, P. D. (2005). Cuaderno de Investigación en la Educación. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://cie.uprrp.edu>:
<http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/00.html>
6. TABLADA, J. (2008). El Nuevo Diario. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://www.elnuevodiario.com>: <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>

9. APÉNDICES



Foto # 1. En esta foto consta el personal del Centro Educativo Acuarela



Foto # 2. Cancha múltiple del Centro Educativo Acuarela (básquet, tenis, indor)



Foto # 3. Área de recreación 1.



Foto # 4. Área de recreación 2



Foto # 5. Aulas de segundo, tercero y cuarto año básico del Centro Educativo Acuarela.



Centro Educativo Acquarela

Portoviejo - Manabí - Ecuador
Prolongación de la Avenida Manabí
Teléfono: 2653178

Email: centroeducativoacquarela@hotmail.com

Nombre Padre de Familia: Adriana Azúe Guraty
Nombre del estudiante: Damisa Guraty

SEÑOR PADRE DE FAMILIA SIRVASE LLENAR LA SIGUIENTE ENCUESTA

¿CÓMO ES LA GESTIÓN DE LIDERAZGO EN VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO ACUARELA?

REGULAR (A)

BUENA (B)

MUY BUENA (C)

RESPUESTA: B



Centro Educativo Bilingüe Acuarela

Portoviejo - Manabí - Ecuador
Prolongación de la Avenida Manabí
Teléfono: 2653178

Email: centroeducativoacuarela@hotmail.com

ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DEL CENTRO EDUCATIVO ACUARELA

NOMBRE: Óabata Pérez

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.-El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	X		
2.-Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes			X
3.-El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar		X	
4.-Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases		X	
5.-El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	X		
6.-Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación,	X		
7.-la variedad, la participación y la interacción con los docentes	X		



Centro Educativo Bilingüe Acuarela

Portoviejo - Manabí - Ecuador
 Prolongación de la Avenida Manabí
 Teléfono: 2653178
 Email: centroeducativoacuarela@hotmail.com

ENCUESTA A LOS DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO ACUARELA

NOMBRE: Katherine Capito

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			X
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	f		
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.	f		
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		f	
5.-Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.		f	
6.-Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.		f	
7.-En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	f		
8.-Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			f
9.- Sentirme poco integrado en la escuela entre los compañeros.		X	
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			f
11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	X		
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	X		
13.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	X		
14.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	X		
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	X		
16.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	X		



Centro Educativo Bilingüe Acuarela

Portoviejo - Manabí - Ecuador
Prolongación de la Avenida Manabí
Teléfono: 2653178

Email: centroeducativoacuarela@hotmail.com

ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DEL CENTRO EDUCATIVO ACUARELA

NOMBRE: Sabata Pérez Loedeño

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