



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema: 'GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA FISCAL MIXTA "ZOILA RENDON" DEL CANTÓN PINDAL DURANTE EL PERÍODO ACADÉMICO 2010 – 2011, PROPUESTA EDUCATIVA'

*Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.*

AUTOR:

Lic. CARLOS AGUSTÍN ZHAPA AMAY.

DIRECTOR:

Mgs. José Luis Arévalo Torres

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 12 de marzo de 2011

Mgs.

José Luis Arévalo Torres.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Dr. José Luis Arévalo Torres, Mgs.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo, Carlos Agustín Zhapa Amay, 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”

Loja, 12 de marzo de 2011

AUTORÍA

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

f.....

Carlos Agustín Zhapa Amay

CI.1102588330

DEDICATORIA

A Dios por darme la iluminación para poder cumplir con este trabajo investigativo, a mi esposa, hijos e hijas, y mi nieto por su apoyo incondicional brindándome su comprensión, y a la vez por darme una constante motivación y sugestión para cumplir mis objetivos y metas propuestas; a mi familia que siempre están a mi lado para hacer de mi una mejor persona

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento de gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, a todos los docentes, quienes con sus conocimientos y experiencias siempre dieron lo mejor para nuestra formación.

A Dr. José Luis Arévalo Torres, Mgs. Director de Tesis, por su acertada asesoría y dirección.

A las Autoridades de la Escuela Fiscal “Zoila Rendón”, por su colaboración al permitir llevar a cabo la presente investigación.

.....

Carlos Agustín Zhapa

Autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE CESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
1. RESUMEN	ix
2. INTRODUCCIÓN.....	1
3. METODOLOGÍA.....	5
3.1. Participantes.....	5
3.2. Materiales e instrumentos de Investigación.....	8
3.3. Método y procedimiento.....	8
d. MARCO TEÓRICO.....	11
4.1. La Gestión: Conceptos, importancia y tipos.....	11
4.2. Liderazgo educacional: Conceptos, tipos, características de cada tipo.....	17
4.3. Diferencias entre directivo y líder	23
4.4. Diferencias entre dirigente y líder.....	25
4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	25
4.6. Los valores y la educación.....	29

5. DIAGNÓSTICO.....	43
5.1. Los instrumentos de gestión educativa.....	43
5.1.1. Manual de organización.....	43
5.1.2. Código de Ética.....	45
5.1.3. Plan estratégico.....	46
5.1.4. Plan operativo anual (POA).....	47
5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI).....	47
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y valores. Valores institucionales.....	49
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	50
5.2.1. Misión y visión.....	50
5.2.2. El organigrama.....	51
5.2.3. Funciones por área y departamento.....	52
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	54
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	55
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	57
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	58
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	59
5.4. Análisis FODA.....	59
5.4.1. Fortaleza y debilidades.....	61
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	61
5.4.3. Matriz FODA	61
5.5. Resultados.....	62
5.5.1. De los directivos.....	80
5.5.2. De los profesores.....	83
5.5.3. De los estudiantes.....	88
5.5.4. De los padres de familia.....	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	103
7. PROYECTO DE MEJORA.....	105
8. BIBLIOGRAFÍA.....	114
9. ANEXOS.....	116

2. RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha permitido adentrarme a una realidad educativa, dándome la oportunidad a insertarme a la problemática analizada aportando con ideas de solución de problemas que se vienen dando dentro de la educación sobre el liderazgo y valores, lo que nos conlleva al proceso de influir en las instituciones educativas a la motivación y a las ganas de realizar un trabajo para que sirva como apoyo a toda la familia de esta comunidad educativa la misma que deben trabajar con armonía y un gran entusiasmo para lograr las metas y objetivos planteados. Estoy consciente y afirmo que el liderazgo es la capacidad de tomar decisiones oportunas en el momento y tiempo preciso sin afectar los intereses de todos los estamentos educativos.

A través de la investigación bibliográfica, el diagnóstico de la institución y los resultados que se obtuvieron al aplicar las encuestas se pudo cumplir con el objetivo general.

Es así que la temática del presente proyecto de investigación con el diagnóstico y el resultado de las encuestas me ha permitido plantear una propuesta que tiene la finalidad de contribuir al mejoramiento de gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” del Cantón Pindal. Los mismos que buscan lograr un adecuado proceso dentro de la educación optimizando de la mejor manera las habilidades, capacidades y destrezas que tienen los dirigentes, ya que con este tipo de líderes se beneficiaría a los docentes, alumnos, padres de familia y sociedad en general que indirectamente se beneficiaría de este capital humano.

Puedo concluir manifestando que el presente trabajo de investigación mantuvo un orden lógico, y secuencial los contenidos expuestos son reflexivos, objetivos, racionales y de fácil comprensión lo que permitió ir cumpliendo paso a paso el desarrollo de la investigación. Y de esta manera se ha dado cumplimiento estricto a los objetivos que persigue este trabajo de campo, quedando absolutamente satisfecho de este trabajo, que me ha permitido poner a consideración alternativas de solución a través de las recomendaciones.

3. INTRODUCCIÓN

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Ecuador es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

La Educación, debe organizarse como entidad productiva y de tener al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento. Creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: Pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de Gestión: Gestión como creación de las condiciones para el futuro educativo que queremos lograr se concrete. Esto significa: que se tiene que tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, Finalmente, que se generen recursos y se los administre, para contar con las personas que se requiere y realizar las acciones que se necesitan.

El Liderazgo educativo es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

El éxito del líder educativo está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado. Para delegar con éxito el directivo debe seleccionar el trabajo y organizarlo, identificar a la persona adecuada, motivarla y prepararla para la ejecución del trabajo, asegurándose de su plena comprensión y, a la vez, estimular su independencia en la ejecución y ejercer el control y la supervisión que asegure los resultados de calidad esperados, aquí radica la importancia de este trabajo de investigación

La Justificación de realizar este trabajo de investigación en la Escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” del Cantón Pindal, radica en que nos permite determinar los niveles de liderazgo y gestión en valores que tienen los directivos de este Centro educativo, y establecer que actividades se deben desarrollar para fortalecer el Liderazgo en los directivos de la Institución.

Nos permitirá determinar los criterios que tienen los docentes, alumnos, y padres de familia con el respecto a la labor que desempeñan los directivos, de esta manera

obtener los suficientes elementos de juicio para buscar estrategias que vayan a mejorar el liderazgo en beneficio de este centro de Formación.

Es factible realizar este trabajo de investigación ya que se cuenta con suficiente bibliografía que nos permita establecer conceptos sobre las temáticas estudiadas además, se conto con la colaboración de los directivos y docentes que laboran en esta institución educativa quienes no escatimaron esfuerzo alguno para responder a los cuestionamientos. Por lo que este trabajo fue posible de realizarlo. Las barreras o dificultades que se tenía al iniciar el trabajo de campo, fueron superadas gracias a la voluntad y motivación de tipo intrínseco de cada uno de los participantes por lo novedoso del tema.

Este trabajo de investigación por su naturaleza mantiene una secuencia ordenada lo que ha permitido que paso a paso se vayan cumpliendo con los elementos propios de una investigación, facilitándonos de esta manera cumplir con los objetivos específicos que se plantearon los mismos que fueron alcanzados en la aplicación de encuestas y entrevistas, además con el diagnostico de la institución permitió comparar los resultados y determinar los niveles de liderazgo, gestión y valores de la Institución investigada :

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.

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

Estos objetivos se cumplieron a través de las técnicas de la entrevista, observación y el diagnóstico de la institución. Todos estos elementos me facilitaron obtener la información procesarla y determinar los niveles de gestión y liderazgo que tienen los directivos y maestros de esta Institución. A continuación se describe la propuesta, determinándose principalmente objetivos y justificación de la propuesta.

4. METODOLOGÍA

En la presente investigación se desarrollo de la siguiente manera:

3.1. Participantes

Para el presente proyecto de investigación he contado con la colaboración del siguiente talento humano:

Tabla No.1

No.	NOMINA DE DOCENTES	SEXO	EDAD	TITULO
1	Julio Patricio Ayora Fernández	M	49	Licenciado en Ciencias de la Educación
2	Ruth Julia Guaycha Mata	F	52	Bachiller en Ciencias de la Educación
3	Rosa María Becerra Alvares	F	45	Doctora en Ciencias de la Educación
4	Numan Eduardo Luzuriaga Jaramillo	M	60	Bachiller en Comercio y Administración

Fuente: Dirección de la institución

Autor: Carlos Zhapa

El nivel de Directivos esta conformado por 2 varones y mujeres, la edad esta comprendida entre 49 y 60 años, en relación al Titulo 2 son bachilleres y 2 tiene titulo profesional predominado la experiencia y el tiempo que laboran en la Institución.

No.	NOMINA DE DOCENTES	TITULO	SEXO	EDAD
1	Rosario del Carmen Condoy Torres	Psicóloga Infantil	F	28
2	Inés del Carmen Moncayo Gonzales	Profesora de primaria	F	27
3	Julia Eudolina Condoy Díaz	Bachiller en Ciencias de la Educación	F	55
4	María del Rosario Jumbo Cocios	Profesora de primaria	F	35
5	Paulina Birmania Veintimila Jara	Bachiller en Ciencias de la Educación	F	24
6	Orfa Delqueza Lapo Enriques	Doctora en Ciencias de La Educación	F	26
7	Silvia Ines Peralta Jiménez	Licenciada en Ciencias de la Educación	F	38
8	Roció del Cisne Jiménez Jiménez	Licenciado Ciencias de la Educación	F	45
9	Ángel Matías Martínez Luzuriaga	Licenciada en Ciencias de la educación Básica	M	40
10	Manuel Francisco Díaz Jiménez	Licenciado Ciencias de la Educación	M	45
11	Tania María Flores Rosas	Licenciada en Ciencias de la Educación	F	44
12	Ángel Vicente Cuenca López	Licenciado en ciencias de la educación	M	24

Fuente: Dirección de la institución

Autor: Carlos Zhapa

POBLACION ESTUDIANTIL

No.	NOMINA DE ESTUDIANTES	SEXO	AÑO DE EDUCACION BASICA
1	Ariel Camacho Castillo	M	7mo
2	Denyz Zapata Lalangui	M	7mo
3	Lisbeth Díaz Sarango	F	7mo
4	Baby López Obaco	F	7mo
5	Mabeleyne Sisalima ortega	F	7mo
6	María Condoy Guaycha	F	7mo
7	Alexis Guerrero Castillo	M	7mo
8	Ángel Eras Vera	M	7mo
9	Carlos Zapata Lalangui	M	7mo
10	Sonia Zapata Obaco	F	7mo
11	Tito Calderón	M	7mo
12	Efrén Díaz	M	7mo
13	Milton castillo	M	7mo
14	Crisitan Castillo	M	7mo
15	Susana Díaz	F	7mo
16	Esteban Granda	M	7mo
17	Mayra Granda	F	7mo
18	Franco Calderon	M	7mo
19	Emerson Camacho	M	7mo
20	Wilman Olaya	M	7mo

Fuente: Dirección de la institución

Autor: Carlos Zhapa

La población estudiantil investigada esta compuesta por 13 varones y 7 mujeres todos ellos pertenecen al 7mo año de Educación Básica

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

La aplicación de los instrumentos de investigación se ha realizado en base a los objetivos comprobando la problemática que existe en la institución educativa para lo cual se utilizó la técnica de encuestas, entrevistas que permitió recopilar la información. Estas estarán destinadas a recabar detectar los obstáculos o dificultades que se presentan en la institución en cuanto a gestión en liderazgo y valores en la escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” del Cantón Pindal.

3.3 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

El enfoque de esta investigación es de tipo descriptivo-teórico-exploratorio, para esto se cuenta con información científica, así como contactos de la institución donde se aplica el estudio.

Los métodos utilizados fueron los siguientes:

- **Método Descriptivo Exploratorio**

El apoyo de este método pude llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. No solo se trato de una mera tabulación, sino que, con los datos me facilito, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento

- **Método Analítico-Sintético**

Me permitió establecer las relaciones entre todos los estamentos educativos de la Institución, y tener una idea general de cómo se presentan los niveles de liderazgo y gestión por parte de las autoridades de acuerdo a lo que manifiesta cada estamento

- **Método inductivo**

A través de la observación de los hechos particulares pude obtener proposiciones generales, o sea, pude llegar a establecer conclusiones generales, una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

- **Método deductivo**

El método deductivo me ayudo determinar los datos aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir me ayudo a partir de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego entenderlo y explicarlo en casos individuales y comprobar así su validez.

- **Método estadístico.**

A partir de los datos numéricos me permitió organizar en tablas estadísticas, la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta, cuestionarios y entrevista). Este procedimiento facilitó la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los supuestos planteados en la planificación de la investigación.

- **Método Hermenéutico**

Me permitió la elaboración del marco teórico a través de la recolección e interpretación bibliográfica, como también facilito el análisis de la información empírica facilitándome hacer una contrastación y dar mi aporte personal.

3.3.1 Procedimientos

Mantuve un dialogo con el Director de la Escuela Lic. Patricio Ayora y le exterioricé cuál era la intención y los objetivos que perseguía esta investigación, el mismo que le intereso ya que esta consciente de que es un problema latente en la institución y lo provechoso que sería conocer cómo están los niveles de liderazgo de la Institución, autorizando el permiso respectivo para la realización de este diagnóstico, debo destacar que fue muy importante y fundamental el contar con el apoyo del Director del plantel por cuanto fue con él con quien se trabajo más por cuanto el disponía de los documentos.

Los docentes, me ayudaron a convocar a los padres de familia para aplicar las encuestas respectivas y seleccionar a los niños. Con las encuestas aplicadas procedí a su tabulación, análisis y discusión para poder obtener las conclusiones y poner a consideración las recomendaciones producto del resultado de este trabajo.

El diagnostico de la Institución y demás instrumentos pude determinar la propuesta que ira encaminada a tapar los vacios y desconocimiento de factibilidades de liderazgo, gestión y valores que se pudo detectar en el personal de este Centro Educativo.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. GESTIÓN.- CONCEPTOS

Conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.

- Es una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización.
- La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución.
- Gestión Educativa. Se la considera como el "conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"¹

Con relación a los conceptos citados podemos considerar que la gestión es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten cumplir con los objetivos planteados por una institución.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, se lo involucra con el de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

¹ <http://iagestioneducativa.blogspot.com/2010-Julio-16/13H50>

Teniendo todo esto en cuenta, podemos decir que del concepto de gestión se desprende la participación de los miembros activos correspondientes a una Institución, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal.

También es importante considerar que la definición de gestión requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas y objetivos que se haya trazado la empresa.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas de la institución. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones, de conducción-administración y gestión, ya sean en empresas o educativas.

"Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar"². Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un

² <http://lageducativa.btogspot.com/2010-Julio-16/14HOO>

partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por tal razón, todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.
- El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:
 - Planificar
 - Controlar
 - Definición de objetivos
 - Decisiones para solucionar problemas
 - La comunicación
 - Capacitación del Personal
 - La influencia del poder.

Podemos observar dos dimensiones, las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va mas allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

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

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

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

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones. Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

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

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El Director debe tener la capacidad de tomar decisiones precisas y en el momento oportuno para sabe actuar controlando sus emociones ya que de nada serviría ser inteligente si su inteligencia emocional no hace funcionar adecuadamente y pierde el control en sus decisiones

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

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

Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento);

- Los organigramas.
- La distribución de las tareas
- La división de los trabajos
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno)

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

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

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

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores

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

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

Debe estar enfundado de optimismo, creer que todo es posible a través del trabajo en equipo, escuchando a todos y permitiendo la participación activa en la toma de decisiones de todos los estamentos que intervienen en la empresa o institución educativa.

5.2.LIDERAZGO EDUCACIONAL

La filosofía de liderazgo educacional se encamina a la transformación del presente mediante la calidad de los servicios educativos. Se debe tener claro que el líder docente influye en todos los alumnos mediante sus actos propios y su postura ante los valores éticos y la normatividad institucional. El profesor es transmisor de esa normatividad, la personificación de los valores que se desean transmitir.

De esta manera que se establece un espíritu elevado de confianza mutua entre su grupo, se impulsa el cumplimiento de las tareas y la creatividad para alcanzar mejores niveles, se estimula y reconoce el esfuerzo de los alumnos en un clima de libertad de acción e innovación de las actividades propias, se superan las

situaciones adversas tan arraigadas dentro del sistema, y se hace a un lado la ineficacia para emprender el camino que haga ver la grandeza del ser humano.

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

A menudo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económicos, administrativo, ignorando sus características específicas como organizaciones de formación.

Hay otro reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente, como señala Pulían, cuando dice: *"En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder³".* Por tal razón los líderes educativos deben mantener una filosofía de cambio, la misma que se apoya en tres pilares fundamentales:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Ahora bien, el liderazgo si, por una parte, es fuertemente dependiente del contexto, por otro, no puede renunciar a su papel proactivo. Mientras tanto, al tiempo que sus roles y responsabilidades se ven ampliados, tiene que actuar como agente moral y social. En una cultura profesional de colaboración, es obvio, que deben desarrollarse

³<http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Formacion/formacion/liderazgo/htm2010-Agosto-05/19HOO>

nuevas formas de liderazgo de los profesores, más allá de la exclusiva preocupación del aula/grupo individual

El ejercicio de esta forma de liderazgo no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte, debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad; por otra, es quien tiene la responsabilidad última de que el centro funcione, en un contexto de creciente autonomía y competencia. Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente en un contexto inestable la presión para hacer las cosas y el apoyo para realizarlas. Si limitarse a la gestión ha sido discutido en los últimos tiempos, las demandas de dar cuentas del rendimiento del centro mediante evaluaciones externas conducen, con un nuevo modo de gestión, a acentuar la preocupación porque el centro trabaje eficientemente.

Las características más destacadas en el nuevo liderazgo es contar con una misión y visión, en consideración que, hay un conjunto de supuestos discutibles en las afirmaciones de que el líder deba cambiar la cultura de una organización en función de *su* visión. Ni un posible control ideológico de los miembros, ni la manipulación de la variable cultural, ni a imposición de la visión del director, serían, en efecto, defendibles. Hay en estos supuestos, además de una concepción jerarquizada de la vida escolar, una deficiente concepción de la cultura organizativa, al entenderla como una posible variable a manipular. En efecto, cabe considerar que los directivos son personas más visionarias que las demás, y que sólo ellas poseen la visión más valiosa y pertinente para la organización.

Dentro de estos dilemas iniciales, se habla de que el liderazgo ha de ser distribuido, o compartido. Por una parte, la gestión basada en la escuela conlleva por sí misma un fortalecimiento y acumulación de funciones de la dirección; pero si queremos que los profesores asuman un papel más profesional, con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir funciones de liderazgo y autoridad en ellas. Su trabajo cada vez está menos diferenciado del profesorado: estos ocupan roles de liderazgo, y el directivo se tiene que preocupar también, como los profesores, de la enseñanza-aprendizaje.

Las necesidades de liderazgo de cada escuela deben ser redistribuidas en modos que las responsabilidades sean compartidas por toda la comunidad y prevalezcan valores de cooperación en la toma de decisiones. Revisando lo que ha sido el

planteamiento de dirección de las escuelas, se señala que ni la dirección *burocrática*, que determina lo que hay que hacer y los resultados a alcanzar, ni la dirección *visionaria*, que desde su visión añora que los demás la realicen, ni la dirección tipo *empresarial*, que aplica los principios de mercado a la escuela (competencia, incentivos, sanciones), pueden contribuir a la creación de capacidades y al desarrollo de la organización. Por ello propone una dirección propiamente pedagógica o educativa, que invierte en la creación de capacidades desarrollando el capital social y académico para los alumnos, y el capital profesional e intelectual de los profesores. Esta dirección se apoya gestionando el capital para mejorar el aprendizaje y desarrollo de los alumnos, el aprendizaje de los maestros y la efectividad del aula

Cada ámbito de trabajo (Departamentos, ciclos, padres, etc.) ha de asumir los roles de liderazgo en las áreas en las que son competentes o están preparados. El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido con su consentimiento por distintas personas

Según los momentos. Cada equipo y área conoce las habilidades y conocimientos de los demás, y son capaces de elegir a la mejor persona que pueda liderar en cada situación.

Los líderes formales en su orientación transformadora se preocupan, en estos casos, de desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación, e induciendo a que no sean dependientes de los líderes formales. Entonces podemos manifestar que el liderazgo supone fomentar un entorno en el que las personas puedan producir información válida y hacer elecciones. Sin embargo, todas las personas de la organización deberían aprender a hacerlo.

Un liderazgo distribuido, ampliado o compartido no se entiende como delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás; cuanto en aprovechar las energías y capacidades de todos, pasando de unos a otros.

El liderazgo, cuando es algo compartido, pasa funcionalmente, según las actuaciones requeridas en cada caso, de modo indistinto de unos miembros a otros. Como tal, no puede funcionar si no hay un sentido de comunidad, con misiones y

propósitos compartidos, que suponga la implicación, iniciativa y cooperación de todo el personal. Así predicaba Warren Bennis a los círculos empresariales:

"No podéis ser los únicos que tomen decisiones. No podéis ser el único líder. En vez de ello, tendréis que crear un entorno en el cual otros líderes, que suscriban vuestra visión, puedan tomar decisiones efectivas por ellos mismos. Un entorno en el que los trabajadores a todos los niveles tengan el poder de tomar decisiones necesario para ser líderes. El trabajo principal del líder de líderes es pues potenciar a otros líderes lo que significa, en primer lugar, crear las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero, más que esto, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo⁴".

De modo paralelo, esto implica cambios en los modos de ejercer el liderazgo y la dirección. Así, una organización más compleja requiere mayor coordinación. Si queremos que los demás asuman funciones propias, la dirección ha de ser más cooperativa. Paralelamente, en una organización más capacitada, el profesorado debe tener más capacidad para ejercer su creatividad y juicio profesional, sobre sus condiciones de trabajo, con frecuentes intercambios con los colegas, dentro de una comunidad de trabajo y aprendizaje. Si el profesionalismo individual es importante, hay que cuidar aún más el desarrollo de una comunidad profesional que colectivamente emprende esfuerzos colectivos por mejorar su práctica.

- 1. Construir una visión de la escuela.** A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando sus distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo, estableciendo normas y políticas que le permitan cumplir con los objetivos planteados.

⁴ BENNIS, W. (1997): "Convertirse en líder de líderes", en R. Gibson (ed.): *Preparando el futuro*. Barcelona: Ediciones Gestión. 2010-08-12/20HOO

2. **Establecer las metas.** Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. **Proveer estímulos intelectuales.** Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. **Ofrecer apoyos individualizados** Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
5. **Valores importantes de la organización.** Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
6. **Inducir altas expectativas de realización (resultados).** Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir profesionalismo y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
7. **Construir una cultura escolar productiva.** Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como comunidad profesional donde, desprivatizada la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
8. **Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.** Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Cada una de estas dimensiones deben ser entendidas como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones liderazgo están relacionadas entre sí. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas. Se trata, en definitiva de una dialéctica, de que se gestionen establemente y bien, los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro, y al tiempo se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable.

Una acción directiva debe estar orientada a la mejora de la institución y resolver las tareas más apremiantes de gestión, reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos. Y dar solución a todas las dificultades que se presenten en el proceso del cumplimiento de la misión.

5.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

El liderazgo es diferente de la dirección. El liderazgo no tiene nada que ver con tener carisma u otras exóticas cualidades personales que en el pasado nos han hecho creer, no es un privilegio de unos pocos elegidos por los dioses y no es mejor que la dirección ni sustituto de ella. El director es una persona que tiene la autoridad superior de un cuerpo, de un ramo o de una empresa.

El liderazgo y la dirección son dos sistemas distintos y complementarios, cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades específicas, ambas son necesarios para tener éxito en un ambiente empresarial cada vez más complejo y volátil.

El éxito de las instituciones radica en combinar un liderazgo fuerte con una dirección fuerte, y utilizar la una para el equilibrio de la otra. A continuación pongo a consideración algunas diferencias entre estos dos conceptos:

LÍDER	DIRECTIVO	APORTE PERSONA L
Su interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.	Para el líder, las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.	En resumen puedo manifestar que el liderazgo y dirección son dos formas de acción diferentes y complementarias.
El Directivo es reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.	Mientras que el Líder es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.	Ambas son necesarias para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.
El Directivo está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto,	Mientras que el líder puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades	Ambos ejes deben ser desarrollados por las personas

pero dentro de ciertos límites.	para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.	que desean gobernar las organizaciones y participar de manera decidida y activa en su futuro. Lo ideal para toda institución es que tuvieran directivos líderes, que sepan direccionar y liderar instituciones enmarcando las características de estos dos conceptos en una sola persona.
El Directivo se muestra resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el directivo.	El líder busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.	
El Directivo considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia	Mientras que el líder considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.	
Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber	Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.	
Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.	Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.	
En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.	Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.	
El Directivo Existe por la autoridad, (por el poder legal):	En cambio que el líder existe por la buena voluntad, (por el poder moral)	
El Directivo considera la autoridad un privilegio de mando	El Líder considera la autoridad un privilegio de servicio.	
El Directivo Inspira miedo.	El Líder inspira confianza.	
El Directivo sabe cómo se hacen las cosas.	En Cambio el líder enseña cómo hacer las cosas.	
El Directivo ordena, le dice a uno: ¡Vaya!	El Líder les dice ¡Vayamos!	
El Directivo maneja a las personas como fichas.	El Líder no trata a las personas como cosas.	
El Directivo llega a tiempo.	El Líder llega antes.	
El Directivo asigna las tareas.	El líder da el ejemplo, el primero a la cabeza realiza las cosas para que los demás puedan hacer.	

5.4. DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en turno.

El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una -la dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud.

El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

5.5. REQUISITOS CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO

Las oportunidades de liderazgo educativo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos los docentes

No es fácil ser líder educativo, no existe receta, ni guía para ser líder educacional. Pero las principales capacidades se pueden aprender. Por lo general son personas

carismáticas, que empuja, manipula, ordena y manda a todos quienes conforman los estamentos educativos de la institución.

El líder dirige el proceso pedagógico, y administrativo de la institución y se ganan el respeto y consideración más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por formar integralmente a los estudiantes para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas de éstos.

El liderazgo se afianza cada vez mas como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. De esta forma el liderazgo es una actividad y no un conjunto de características intrínsecas de la personalidad. Por esta razón, resulta necesario desarrollar elementos y estructuras que permitan a las personas ejercer liderazgo como una actividad esencial para garantizar el funcionamiento de las diferentes estrategias organizacionales.

El líder debe reunir un conjunto de cualidades para poder serlo, y debe seguir una línea de acción adecuada para poder realizar su función de manera correcta.

Hablar de liderazgo es referimos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder de calidad sabe escuchar y determinar las necesidades de otras personas. Pero nunca intenta "convencer" a los demás, porque sabe que nadie puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que motive a actuar.

Requisitos del líder

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

Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.

- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes. Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Se presenta una nueva teoría sobre las habilidades que debe tener un líder y se cuestiona cuál es la clave y esencia para ser un líder que pueda llevar adelante organizaciones exitosas. Y autor exponiéndose, él manifiesta que la clave es tener la capacidad para tomar la dirección correcta, para actuar con precisión, para tomar buenas decisiones, conseguir resultados beneficiosos y dejar el negocio mejor de lo que estaba. Antes de adentrarnos en las ocho habilidades de un buen líder, mencionaremos una frase que según Charan debe ser recordada por todas las personas: *"El éxito nunca es definitivo. Ese es un hecho al que los líderes del Siglo XXI no pueden escapar. Usted tendría que comprometerse con su crecimiento personal continuo. Lo incito a que lo haga como si el destino del mundo dependiera de esto porque de alguna manera es así. Los estándares económicos del país nose elaboran con teorías económicas, invenciones ni tecnologías"*⁵

Con lo cual, sería oportuno comenzar a internalizar esta idea del éxito. No obstante, conozcamos las ocho habilidades esenciales para ser un buen líder que esta personalidad nos enseña en su libro.

1. Posicionamiento y reposicionamiento. Se trata de encontrar la idea central en su institución permita satisfacer las demandas de los clientes en este caso los padres de familia, y;

⁵ <http://www.elergonomista.com/2010-19-07/10HOO>

2. Localizar el cambio externo. Se trata de ser capaz de detectar patrones en un mundo complejo para poder determinar las posibles amenazas que puedan afectar el logro de los objetivos planteados por la Institución.

3. Liderar el sistema social. Hace alusión a reunir a la gente correcta con las conductas correctas y la información correcta para tomar mejores decisiones y de una forma más rápida y poder lograr resultados positivos.

4. Juzgar a la gente. Significa calibrar a las personas en función de sus acciones, decisiones y conductas y alinearlas con lo que no es negociable para un puesto de trabajo determinado.

5. Conformar un equipo. Reunir personal altamente competente y a los líderes con un ego de alto nivel capaces de accionar por si mismos de una forma adecuada. ***Sin embargo es importante considerar que se debe trabajar con todo el personal que labora en la institución, desde el último conserje hasta el más alto directivo.***

6. Establecer metas. Fijar metas que permitan conseguir un equilibrio entre lo que podría llegar a ser con lo que realmente puede lograr.

7. Establecer prioridades con alta precisión. Se trata de definir el camino y alinear recursos, acciones y energías para alcanzar las metas.

8. Manejar las fuerzas, más allá del mercado. Significa ser capaz de anticipar y responder a las presiones sociales, que uno no puede controlar que puedan llegar a afectar el negocio.

Es importante hacer notar que una de las habilidades sumamente importantes y que no se las a considerado en esta clasificación es la de saber hacer diagnósticos reales de la institución, identificando, fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que le permita tomar decisiones conjuntamente con el personal de su institución para el logro de los objetivos.

5.6. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones:

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a lo material, espiritual, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja.

Definitivamente la Sociedad Ecuatoriana en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda por elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, *"en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo"*⁶

Los valores es un trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica, de sus actividades: las actividades extracurriculares, charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, etc.

⁶ <http://www.monografias.com/2010-09-21/15H30>

Todos hoy, aunque nos encontremos distanciados en el pensamiento y la práctica de nuestro quehacer, estamos de acuerdo con la urgencia de recuperar para nuestra doliente e injusta sociedad, para la educación de nuestros jóvenes, para el interior de las familias, para la relación entre los pueblos, los bienes que recibimos y que nos vemos obligados a entregar a las generaciones siguientes. Todos, hombres y mujeres del hogar, de la escuela, del trabajo, de la industria, del campo, de la política, de la economía, de la Iglesia, comprendemos que hemos llegado a una situación extrema desde la que sólo ansiamos recuperar aquel ambiente en que verdaderamente vale la pena vivir, un ambiente de:

- Respeto a la dignidad de la persona humana respeto a la verdad respeto a la vida
- Respeto a la naturaleza
- Respeto a las leyes
- Respeto a la autoridad legítima
- Respeto a la libertad.

Todos estamos de acuerdo con eso, y sabemos muy bien que no es posible realizar una acción educativa si no se funda en valores, de lo contrario, lo que hacemos más bien pudiera llamarse adiestramiento y no tendría mucha relación con respecto a la dignidad de la persona humana y por consiguiente de su legítima libertad. Hablar hoy de valores, y de valores permanentes, no es tan fácil, pues, sin ni siquiera saberlo, vivimos tan admirados y deseosos del cambio que identificamos falsamente con la palabra "desarrollo" como Heráclito y no lanzamos "todo fluye" porque tal vez si lo dijéramos nos daríamos cuenta de nuestra regresión. Pero hoy como ayer aparecen otros seguidores. Quizá debemos volver la vista al pensamiento aristotélico para comprender cómo el cambio es una realidad necesaria que se apoya en la esencia que permanece y permite al hombre realizar el mismo cambio que desea, que si es fiel a los principios permanentes será posible el desarrollo al que el hombre aspira. Y así, se busca seguridad, sin aceptar la realidad y un mundo agnóstico, escéptico y subjetivista, es un mundo desorientado que difícilmente podrá dar orientación a los que vienen detrás.

Aunque el cambio, la innovación enriquecen, hay algo en el hombre, en el mundo, que permanece siempre, aunque el hombre lo valore de diversas maneras, es esto lo que permite dar sentido a la vida.

La situación crítica de la sociedad exige a los educadores una acción que ayude a recobrar los valores permanentes manejándolos científicamente y tecnológicamente.

Es una buena reflexión qué educar en valores estaremos movilizando el dinamismo propio y proponiendo la posibilidad de que se construyan los postulados de humanidad del desarrollo de la vida de nuestros jóvenes.

1. Breve descripción de la crisis de la educación.

- Existe realmente una crisis de la sociedad que se podría sintetizar en: la pérdida de los valores cristianos de la sociedad, o. en el mejor de los casos, la búsqueda de estos valores sin el trasfondo cristiano que los mantiene.
- Educadores en una gran parte sin prestigio social y en muchas oportunidades sin formación que les permita obtenerlo.
- Pérdida de la autoridad, principio de la acción educativa, como consecuencia de la tendencia permisiva de la sociedad, a su vez, consecuencia del relativismo del pensamiento subjetivo que la sostiene.
- Hubo una primera etapa de la crisis de la educación en la cual el problema se centraba especialmente en la falta de cubrimiento de la población en edad escolar. Hoy la crisis se presenta en más aspectos y más hondos:
 - Cubrimiento mayor pero de baja calidad.
 - Crisis familiar que la afecta en sus orígenes.
 - Masificación.
 - Falta de selección del profesorado.
 - Ausencia de valores en el profesorado, en su vida y en su trabajo.
 - Politización del educador y aún de la educación. Incoherencia del sistema educativo (algunos incluso afirman que no existe sistema).
 - Incongruencia del educador.

- La población escolar en gran parte sufre problemas de diversa índole:
 - Unos provenientes de una sociedad injusta -crisis familiar- falta de elemental atención nutricional y de salud, en general falta de nivel cultural mínimo en miles de padres de familia.
 - Grupos excesivamente numerosos.
 - Pobres interpretaciones curriculares.
 - Ausencia de fines claros en la acción-educación.
 - Falta de unidad de criterio en los educadores.
- Centros escolares con frecuencia inadecuados en:
 - Sus instalaciones.
 - Material de apoyo.
 - Textos casi únicos, grave problema que es causa del empobrecimiento cultural de muchos países y la manipulación que el texto único conlleva.
 - Bibliotecas desactualizadas, pobremente dotadas o dotadas con desorientación ideológica.
 - Servicios de documentación casi ausentes de las unidades escolares.

2. Análisis de la crisis.

- Todos conocemos la complejidad del hecho educativo, del conocimiento de su verdadera entidad.
- Esta complejidad proviene de los elementos que la constituyen:
- Supone una postura filosófica que parte del concepto de ser humano que tengamos.
- Supone el apoyo de las ciencias experimentales (Psicología, Sociología, Economía, etc.).
- Supone también la práctica educativa adecuada a las reales necesidades, sin renunciar a los fines, y orientada por profesionales de la educación bien formados y con una vida coherente con los principios de su formación.

Por esta complejidad que encierra el hecho educativo se han producido tantas confusiones al hablar de educación y tantas desorientaciones, tanto al realizarla como al diseñarla y orientarla.

Se podrían resumir estos errores, en los siguientes aspectos que afectan la formación de los educadores.

- Deficiente o desorientada formación antropológica.
- Deficiente dominio de la recta filosofía educativa.
- Deficiente o desorientada formación científica.
- Sometimiento de la educación a fines políticos, ideológicos o económicos.
- Sustitución del fondo filosófico, aún en el mejor de los casos por las ciencias
- Experimentales, y aún por las técnicas, vaciando de contenido el saber y el hacer pedagógico.
- Dependencia de la práctica educativa -técnicas y métodos- de posturas científicas o filosóficas viciadas o sometidas a intereses.
- Carencia de fundamentos teóricos convenientemente aceptados por los educadores.
- Falta de unidad de criterio basado en valores permanentes.

Uniéndose a todo esto una situación crítica de la sociedad que podría llegar a ser casi invencible en el quehacer educativo porque ya ha penetrado en la familia y con la pérdida, desintegración o desorientación de ella, falla el fundamental factor de desarrollo personal y equilibrio emocional mínimo para llegar a ser agente de la propia educación en la escuela.

Frente a esta situación real, que todos hemos analizado, "hay que volver a recobrar los valores perdidos sin dejar de actualizarse de tal manera que se conserve la base de la propia cultura y se avance al ritmo del desarrollo científico",⁷ Para ello es preciso que los educadores reflexionemos con profundidad en:

⁷ MARÍA ADELA TAMES GARCÍA/ Educación y valores/Primera edición/Bogotá 1991

1. El sujeto de la educación, un hombre con dimensiones espirituales y por tanto con sentido trascendente.
2. La orientación de la vida y del quehacer del educando, sabiendo de dónde viene y hacia dónde va el hombre.
3. La consideración de que es un ser único e irrepetible que espera del educador la ayuda suficiente para afirmarse y desarrollarse perfeccionando la propia persona y por ello la sociedad.
4. La formación de la conciencia personal y responsable como núcleo fundamental del ser humano.
5. La educación por el servicio a los demás, perfección y sentido del trabajo.
6. La educación que integra porque asume los valores y la ciencia.
7. El respeto a la dignidad de la persona humana y por tanto a su libertad.

Los elementos esenciales de esta acción de retorno a la base valorativa de la educación podrían ser:

Unificar el criterio en la dirección de la educación para que ésta respete la unidad y coherencia humana, dentro del natural pluralismo que exige la naturaleza del hombre y su libertad.

Transmitir los criterios universales y permanentes de conocimientos y de conducta, base de la civilización cristiana.

Lograr un concepto de educación como acción que permite y promueve el desarrollo del hombre y no sólo como entrega de conocimientos científicos que lo van a enriquecer, pero que ellos solos no lo van a mejorar como persona.

Dar sentido a la vida de cada uno de los hombres y por ello a la sociedad como lugar digno de la convivencia del hombre.

Sostener todas estas actitudes exige la asunción, por parte de los educadores de los valores fundamentales.

- El de la **libertad**, característica de un hombre y una sociedad cristiana como la muestra que permite la iniciativa privada y la autodeterminación personal.
- El del **amor**, que regula esta libertad dentro de una aceptación de Dios como origen del hombre y del mundo y de la aceptación de los demás, todos y cada uno de los hombres que permite una convivencia justa, pacífica: es lo que en la educación se entiende y se vive como un proceso de perfeccionamiento que permite la ayuda mutua, dentro del respeto profundo para cada uno de los que con nosotros componen esta familia que se apellida "humanidad"⁸.

"Educar en la libertad, para la libertad y por la libertad supone esfuerzos concretos de disciplina que se van convirtiendo en autodisciplina y que exigen el ejercicio -y por tanto el desarrollo» de las mejores cualidades del hombre y así lograr un máximo desarrollo como persona.

Educar en el amor, para el amor y por el amor y, en este clima ejercer todas las posibilidades humanas de ayuda mutua y de superación de egoísmos e injusticias a las que el hombre tiende en razón de su naturaleza caída,

⁸ MARÍA ADELA TAMES GARCÍA/ Educación y valores/Primera edición/Bogotá 1991

Egoísmos e injusticias que impiden su propia felicidad y la de los demás porque el hombre fue creado para el bien obrar y por él ser feliz a pesar del esfuerzo que esto le suponga".

De esta manera, y a través de la asunción de estos dos valores fundamentales aprenden los hombres lo esencial de la civilización cristiana, que es vivir:

- Unidos y compactos en lo esencial
- Libres y responsables en lo personal. Respetuosos de los demás.
- En actitud de búsqueda constante del bien común.

Acciones conducentes a adelantar en el interior del ámbito educativo la recuperación de valores.

Los valores no son un añadido a la vida, están ahí, son las bondades del bien hacer, son las múltiples especificaciones del bien. No podemos comprender el quehacer de los educadores padres o profesores sin una referencia a los valores. La acción educativa es un modo de SER-HACER como ayuda a otras personas en función de valores. No se puede ser solamente informador de valores, hay que asumirlos, vivirlos y así poder crear ámbitos educativos que permitan que los alumnos los asuman y desarrollen: ésta es la verdadera dimensión educativa. En ese ámbito es fácil desarrollar el pensamiento y el avance científico de los educadores porque es un ambiente disciplinado, respetuoso, ordenado, etc.

Son diversas las acciones que se deben realizar para llegar a ese clima educativo y todas reclaman una prioridad. Podríamos clasificarlas así:

A. Integración de valores en el SABER-SER

Toda acción que lleve a realizar una educación basada en criterios de valor debe cubrir aspectos múltiples que pudiéramos resumir en el cuadro de la página siguiente.

B. Para realizar esta acción hay que seleccionar al personal:

- al persona! que va a la educación.
- al personal que está en la educación.

C. Hay que crear escuelas de pensamiento pedagógico. Que se identifiquen con la realidad y con las verdaderas necesidades educativas que tienen los alumnos.

D. Hay que investigar y capacitar en una acción urgente, determinada y estructurada que no se puede retrasar más.

E. Hay que crear bibliotecas pedagógicas y centros de documentación pedagógicos, que estén al alcance de los profesores de todos los niveles y que contengan literatura adecuada al sistema de recuperación de valores que se persigue. Hay que promover revistas especializadas en pedagogía y revisar las que circulan analizando el tipo de aporte que están dando al educador. Hay que realizar frecuentes Congresos. Convenciones. Seminarios. Simposios y otro tipo de eventos, con valor para ascenso en el escalafón, que vayan escalonando la participación y formación del profesorado a la tarea de mejora de la calidad de la educación.

F. Hay que realizar acciones del medio ambiente que favorezcan la acción educativa, la llamada escuela paralela, impactos de los medios de comunicación en la sociedad y especialmente en los jóvenes: televisión, radio, cine, prensa escrita, etc.

G. Hay que promover acciones que mejoren el medio familiar. Apoyar a quienes, en primer lugar, han de traer hombres al mundo y educarlos en sus primeras etapas. Promulgar leyes que favorezcan la estabilidad familiar y permitan una protección para el ambiente que da la vida y su desarrollo con un mínimo de recursos que permitan serenidad y paz para el quehacer formativo.

- H. Hay que promover y esto es prioritario, acciones que mejoren a los profesores, acciones eficaces económicas y sociales que permitan la dignificación de la profesión del educador a todo nivel; esto permite atraer a los mejores para la más trascendente de las tareas profesionales.
- I. Hay que conseguir una legislación educativa coherente, basada en los valores cristianos de nuestra civilización y adecuada a nuestra propia realidad, que defienda los derechos de la familia a obtener para sus hijos la educación que ellos elijan.
- J. Por medio de esta legislación, llegar también a adecuadas acciones para el desarrollo y revisión permanente del currículo y el ambiente educativo en que se forman los educadores de todos los niveles, en los que se integra una profunda formación filosófica con el quehacer investigativo, con el avance teórico y con el trabajo de campo, que permita un constante contacto con la realidad educativa, hay, otros muchos modos de hacer, pero este es innovador porque integra la formación ética a la científica sin perder la realidad educativa, y formando educadores con capacidad para investigar y buscar soluciones a los problemas de la educación en el marco de un haber filosófico integrante.
- K. Y por fin, no solamente llevar a cabo estas acciones tendientes al mejoramiento de ambientes y a la preparación de nuevos profesores, sino también realizar una acción estructurada de formación en servicio del profesorado actual a todo nivel.

Unas sugerencias y ejemplos de acciones que contribuyen al desarrollo de los valores de la educación.

En el ámbito de la universidad convendría:

- ✓ Seleccionar los alumnos que van a la educación con criterios de
- ✓ Capacidad superior
- ✓ Aptitudes pedagógicas
- ✓ Personalidades sanas, portadoras de valores, abiertas a la formación, coherentes.
- ✓ Para lograr esto es preciso crear estímulos que atraigan para la profesión, a los mejores.

- ✓ Estudiar científicamente los currículos que conducen a este perfil del educador que proponemos, basados fundamentalmente en
- ✓ Profundas bases filosóficas
- ✓ Mejor investigación
- ✓ Práctica y teoría pedagógica enlazadas
- ✓ Seria fundamentación científica.
- ✓ Llevar al ámbito de la universidad el ambiente y los criterios que los alumnos llevarán a los centros educativos en su quehacer profesional.
- ✓ Contar con instrumentos de evaluación permanente que permitan analizar y corregir las desviaciones que se produzcan y las innovaciones que se requieran.
- ✓ Abrir campos de servicio a la sociedad desde la universidad, que permitan conocer el ambiente social circundante y actuar en él con criterios educativos basados en valores.
- ✓ En el ámbito de la educación media:
- ✓ Crear ambientes serenos y disciplinados de trabajo dentro de una educación en la libertad, para la libertad y con la libertad.
- ✓ Desarrollar, basados en los valores como fines de la formación personal, ía asunción de Valores como fundamento del proceso educativo, y acciones múltiples que desarrollen:
 1. Valores religiosos.
 2. Valores éticos.
 3. Valores cívicos.
 4. Valores de la convivencia: respeto, amistad, servicio, etc.
 5. Valores científicos.
 6. Valores vitales, etc.

Tales como

- Clases y foros de formación religiosa y moral. Campañas que conduzcan a lograr comportamientos éticos en la población estudiantil.
- Servicio social a la comunidad en que se envuelve el centro educativo.

- Visitas de servicio a hospitales, hogares infantiles, hogares para la tercera edad, donde los adolescentes aprendan a interesarse por los demás ya servirles en lo que están en capacidad de hacer.

Otras actividades

- Criterio y ambiente de disciplina que conduzcan al respeto por las personas, por las cosas y por la verdad científica y religiosa.
- Control de esta disciplina que gradualmente conduzca a los alumnos al autocontrol, a la autodisciplina para lograr así el recto uso de su libertad.
- Lecturas orientadas para desarrollar valores tales como: biografías, historia, literatura clásica y moderna delicadamente seleccionada y motivada.

En las escuelas elementales y preescolares:

Con actividades semejantes incluyendo métodos más infantiles como:

- Dramatización.
- Lecturas que desarrollen valores.
- Campañas cívicas de servicio a la comunidad.
- Una normativa que se fundamente en valores.

Todo dentro de un ámbito agradable que desarrolle valores estéticos y éticos desde un principio.

Apenas son ejemplos que los educadores de estos niveles podrán desarrollar adecuadamente si ellos están formados y viven de acuerdo con los principios éticos que pretenden transmitir a sus alumnos.

Ninguna de estas labores podrá ser llevada a cabo en los centros educativos sin una adecuada colaboración de los padres de familia como creadores del primer e insustituible ámbito de la educación y concretamente de la educación de los Valores.

Y puedo afirmar que, contando con la cooperación de los comunicadores sociales y periodistas, quienes son responsables de la creación o deterioro de valores de la sociedad como determinantes del clima y de la opinión pública, influyentes en la formación de los jóvenes hasta crear la llamada escuela paralela, muchas veces escuela de violencia e inmoralidad, más que medio transmisor de valores y de cultura, La comunidad, Instituciones del estado.

Todos, absolutamente todos, debemos aportar para dar atención a esta problemática, que si no se atiende a tiempo podremos tener serias repercusiones en lo posterior. Para dar solución a esto se debería organizar talleres en donde participen todos los estamentos educativos y buscar consensos que lleven a la solución de problemas, que se encuentren en la Institución Educativa

Podría ser este un punto de partida para iniciar o proseguir el estudio y profundización en el tema de los valores y la educación a la vez que se vaya poniendo en marcha, dentro del ámbito de responsabilidad de cada uno de los educadores, comunicadores sociales, padres de familia, autoridades, etc., una acción que responda a la avidez que se observa crecientemente en la juventud, deformación, de paz, de clase o de servicio, de apertura a los demás.

A la luz de los valores podremos realizar una educación que vaya a mejorar la calidad de vida de todos los seres humanos, respetando las diferencias individuales, promoviendo la equidad de género, la justicia, es definitiva que todos los seres humanos podamos convivir en paz y en armonía, pero siempre educando basados en la pedagogía del amor.

6. DIAGNÓSTICO

6.1. Los instrumentos de gestión educativa.

El diagnóstico constituye una fase para lograr el mayor acercamiento posible al conocimiento y análisis de la realidad de la Institución: sus problemas, sus potencialidades, sus debilidades, sus fortalezas y amenazas, los prioriza e identifica líneas de acción.

Se obtiene la información mediante entrevistas, encuestas, observación directa, así como también la facilidad que se me dio a los medios digitales de los documentos de este plantel como lo fueron el PEI, Manual de convivencia, así como a los archivos de las planificaciones que reposan en la Dirección, se me facilitó el diagnóstico, y poder tener una mejor idea de cómo la institución se encuentra funcionando en la actualidad y de ahí poder determinar todas las necesidades más urgentes, y con esto contribuir con mi propuesta a la solución de alguno de ellos.

Este diagnóstico se encuentra estructurado en tres momentos: primer momento consiste en la presentación del diagnóstico sobre la situación actual sobre la gestión en liderazgo y valores en el centro educativo, un segundo momento a la determinación o priorización del problema más urgente para concluir en un tercer momento a la elaboración de una propuesta que conlleve a la solución del problema. Puesto que se evidencia que no cuenta con los instrumentos suficientes para una buena gestión en Liderazgo y Valores que hoy en día es muy importante para apalejar las falacias que se vienen dando dentro de la educación y así brindar a la sociedad una educación de calidad.

6.1.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

El manual de organización contiene, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una empresa de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa. El manual contiene también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de esta y

hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Asimismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores.

En el manual de organización no se acostumbra describir todos los cargos de la organización, es recomendable incluir los cargos correspondientes hasta el nivel técnico auxiliar, que incluye unidades como divisiones y departamentos, para el sector público; departamentos, secciones y divisiones para el sector privado.

El manual de organización se presenta en varias formas, una de ellas incluye un organigrama para cada una de las unidades principales, donde se van destacando sus funciones principales de cada una de ellas.

Esta manera de describir un puesto es poco frecuente además presenta el inconveniente de ser esquemático y escueto, aunque bastante gráfico. Para preparar un manual de este tipo se requiere un trabajo abundante y laborioso.

Otra forma muy corriente y de mucho uso es que en el manual se describan los cargos y las unidades mediante una nomenclatura orgánica que utiliza números correlativos, lo cual permite conocer las relaciones estructurales de dependencia, así se sabe cual unidad es subalterna a otra.

Otros manuales describen por escrito la situación de dependencia jerárquica de cada unidad, detallan quien es responsable ante quien. Por ejemplo, para describir el cargo de jefe de personal explican que este es responsable ante el gerente general.

La escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” del Cantón Pindal no cuenta con este instrumento ni tampoco cuenta con un organigrama de funciones.

6.1.2. CÓDIGO DE ÉTICA.

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

El formato de un código de ética puede variar ampliamente. A diferencia de directrices más sencillas de los empleados y los códigos, un código de ética por lo general comienza con una sección que establece el propósito, las aspiraciones y objetivos de la organización matriz.

Un código de ética generalmente también está detrás de la experimentación científica, asegurando que los resultados sean válidos y que la prueba se llevó a cabo de forma ética.

Muchas personas viven también con un código de ética personal. A pesar de que sus códigos de ética no puedan ser claramente escritos, es posible que algunas creencias fuertes personales sobre diversos temas contribuyan a orientar sus opciones en la vida. Algunas personas creen que tener un fuerte código de ética personal y su posterior cumplimiento será una herramienta muy importante para mantener la integridad de ellos mismos.

La Escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” no cuenta con este documento; por lo que se hace necesario incluir los principios éticos que son las normas internas y creencias básicas sobre las formas correctas como debemos relacionarnos con los otros y con el mundo: El 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.

Al elaborar el código de ética en las escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” los docentes deben asumir la obligación de regir siempre su ejercicio profesional de acuerdo a principios éticos y científicos inherentes a la práctica docente, que se establezcan, respetando las ideas y opiniones políticas, religiosas y la vida privada, independientemente de la nacionalidad, sexo, edad, posición social o cualquier otra característica de las personas con quien se relaciona profesionalmente.

6.1.3. PLAN ESTRATÉGICO.

Esta Institución no ha elaborado el plan estratégico por lo que puedo entender no existen planes de mejoramiento para el desarrollo de este centro de formación ya que toda organización versa sobre el plan de acción para que las instituciones avancen hacia una posición competitiva y sustentable. Por ende un administrador debe crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia. Desarrollando presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que son decisivas para el éxito estratégico. Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia; Así como también motivar al personal para que aspiren con energía a los objetivos que se ha fijado la institución creando una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia, ejerciendo un liderazgo interno necesario y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

Es así que, una estrategia bien concebida está orientada a la captura de las mejores oportunidades de crecimiento en una institución y a defenderla contra las amenazas externas para su bienestar y su desempeño futuro, lo cual se debe fortalecer en sus recursos y en aquello que hace bien.

6.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Es un documento muy importante dentro de los establecimiento educativos puesto que les permite realizar el trabajo administrativo y docente en una forma coordinada, organizada planificada y controlada que les facilita la ejecución de las diferentes actividades programadas con la administración, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades, cabe resaltar en el plan operativo de la institución le hace mucho falta implementar los valores, liderazgo y gestión por parte de quienes lo elaboran, por ende es menester aportar algunas sugerencias para que se corrijan y se lo realice de la mejor manera para cumplir las metas y objetivos propuestos por la institución.

La escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” del Cantón Pindal cuenta con el Plan Operativo anual ya que es objeto de revisión por parte de las autoridades de la Dirección Provincial de Educación de Loja todos los años; Este instrumento es muy importante, ya que por medio de el podemos darnos cuenta en orden cronológico las actividades que se van a llevar a efecto dentro de la institución durante el año lectivo el cual es flexible hasta la aprobación y revisión del Supervisor este plan operativo es realizado por el consejo técnico del establecimiento el mismo que lo pone de manifiesto a los docentes y el directivo de padres de familia.

6.1.5. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

La base legal para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de la Escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” se sustenta en el Acuerdo Ministerial Nro. 1860 del 6 de abril de 1996, en el cual se faculta a las instituciones educativas que realicen reformas e innovaciones curriculares; en el Decreto Ejecutivo Nro. 1786 del 21 de agosto del 2001, establece la Reforma Curricular del Bachillerato y los Lineamientos Administrativos Curriculares según los cuales “todos los establecimientos educativos deben reformar sus propuestas curriculares en el lapso de dos años, es decir hasta septiembre de 2003; en el Decreto Ministerial Nro. 785 de 2003, el cual amplía el plazo para la elaboración del PEI, por dos años, es decir hasta el 20 de agosto del 2005, con carácter improrrogable.

En la ejecución del diagnóstico se establece como lineamientos generales: determinar en forma participativa la situación actual de la institución y su entorno, así como también las necesidades institucionales más apremiantes y la formulación de alternativas de solución planteadas por los actores de la comunidad educativa. De la misma manera se considera para la ejecución del diagnóstico a través de la matriz FODA mediante talleres y equipos de trabajo se analiza los siguientes aspectos: Pedagógico Curricular, Gestión Administrativa y Financiera, Relación con la Comunidad, Derechos de la Niñez y Adolescencia, Aspecto Productivo e Infraestructura.

En este contexto, el análisis de identificación, determinación o establecimiento de oportunidades y fortalezas nos han permitido definir y formular la visión institucional y por otro lado las debilidades y las amenazas, caracterizar y precisar la misión institucional, los objetivos y políticas institucionales.

Este Proyecto Educativo Institucional fue preparado por todos sus estamentos pretende dar una respuesta a las aspiraciones trascendentales de nuestro contexto social y constituirse en el referente técnico- administrativo y productivo que permita identificar las características del servicio educativo que brindamos, con pertinencia a las necesidades locales y nacionales.

El proyecto con características innovadoras, pretende romper con la mayoría de esquemas educativos tradicionales, partiendo de la concienciación del profesorado, que se siente profundamente comprometido y no solamente como mentalizadores sino como los ejecutores de los ideales y acciones del mismo, por lo que, para estar a la altura de lo que significa una educación renovada se ha impuesto la permanente capacitación, actualización y perfeccionamiento científico y pedagógico.

En nuestra concepción, este proyecto, es la carta de presentación a padres de familia, a directivos de la educación y en general a la comunidad, mostrando la identidad institucional, sus ideas y propósitos, así como la contribución decisiva a los lineamientos educativos nacionales, con los cuales aspiramos a constituirnos en un establecimiento educativo innovador y eficiente al servicio de la sociedad.

6.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

Reglamento Interno es un instrumento de apoyo que define las normas, funciones y procedimientos que regulan la vida institucional de la Escuela donde se establecen los objetivos y la organización del centro; así como los derechos y deberes del personal directivo, docente, auxiliar de educación, administrativo y alumnado en general; los criterios de administración y manejo de los recursos; el desarrollo de las actividades académicas y administrativas; el régimen económico y disciplinario y las relaciones con la comunidad entre otros.

Cabe resaltar que La institución educativa si cuenta con un reglamento el mismo que no esta legalizado y al igual que los demás instrumentos se debe realizar algunas modificaciones e implementar algunos artículos que hoy en día se dan respecto a la educación especialmente a lo de los alumnos, padres de familia que no están considerados dentro del reglamento dela institución; puesto que un reglamento bien fundamentado tomando en cuenta todos los valores éticos y morales es el éxito de una institución .

VALORES INSTITUCIONALES

En todas las relaciones los fenómenos de la conciencia social, las ideas, constituyen valores con los que el ser humano expresa sus intereses en forma ideológica.

Además de los valores materiales, económicos y estéticos existen valores morales, jurídicos, políticos y culturales. Las obras de las personas y los fenómenos sociales pueden construir un bien moral o un mal, que pueden ser objetos de aprobación o condena. Con el fin de orientar y regular la conducta de las personas en la sociedad y sobre todo a un sistema de representaciones morales, ideales, Principios y estimaciones.

Las representaciones de valor no sólo reflejan determinada realidad, no sólo constituyen un saber acerca de algo, sino que, además orientan la actividad de los hombres, es decir, tienen un carácter práctico.

En consecuencia nuestra institución con el propósito de hacer efectiva la Misión y Visión propuestas, pretende institucionalizar la práctica y el fomento en todos sus estamentos y actores, los valores tales como:

- Amor y humanismo.
- Compromiso y responsabilidad social.
- Actitud y comportamiento democrático.
- Espíritu empresarial y capacidad emprendedora.
- Respeto y protección a la vida.
- Veracidad y honestidad.
- Actitud innovadora, investigativa, crítica y autocrítica.

La estructura organizativa de la Escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” del Cantón Pindal

6.2. La estructura organizativa de la Unidad

6.2.1. Misión y Visión

La escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” del cantón Pindal es una institución que brinda una educación de calidad, tanto intelectual como práctica en valores, entregando adolescentes con conocimientos básicos, para continuar sus estudios secundarios, ya que cuentan con docentes altamente capacitados, padres de familia comprometidos con el desarrollo y una adecuada infraestructura.

MISIÓN

La escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” del cantón Pindal es una institución de educación, que promueve la formación niños/as con capacidad de liderazgo y alta conciencia ciudadana, creativos y humanistas, aplicando el modelo pedagógico constructivista cuyo producto son niños con actitudes y aptitudes para

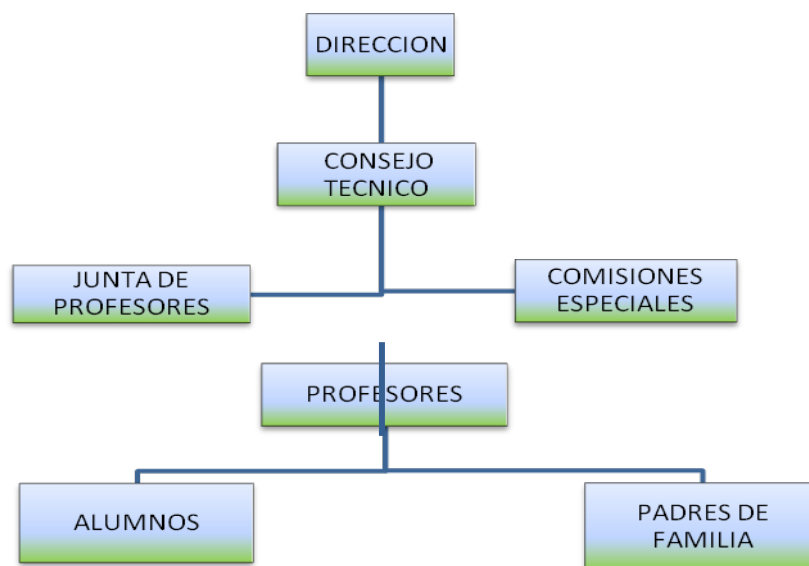
continuar sus estudios superiores con éxito; así como también involucrarse fácilmente al trabajo productivo. Dando énfasis al desarrollo de la personalidad, autocrítica, crítica y reflexiva, que posibilite el proyecto de vida de sus estudiantes.

VISIÓN

La escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” del cantón Pindal en el año 2015, con el noble compromiso de todos los actores, será una institución educativa sólida, democrática e innovadora, con personal profesional capacitado, fortaleciendo la autonomía y la formación integral de la personalidad, que privilegie el desarrollo de la inteligencia y el espíritu emprendedor dentro del contexto social, económico, científico, intercultural de nuestros educandos, enfatizando en todas sus acciones un enfoque ecológico-humanista, que coadyuve al desarrollo armónico y sustentable del cantón, la provincia y el país.

6.2.2. EL ORGANIGRAMA

Representa el orden jerárquico como está organizada la institución



6.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Funciones del director:

Promover la conformación de círculos de estudio para analizar los problemas de aprendizaje.

- ✓ Analizar periódicamente el perfil ideal del profesor y del alumno para promover cambios de actitudes.
- ✓ Controlar las labores docentes y realizar las observaciones que el caso amerite para mejorar su eficiencia.
- ✓ Promover la participación de la escuela en todos los eventos que organicen autoridades provinciales y cantonales.

Funciones del consejo técnico:

- a. Responsabilizarse incondicionalmente con el director de la escuela en la toma de decisiones que tengan que ver con la asistencia del profesor y alumnos.
- b. Analizar los problemas más relevantes de la escuela en lo referente a problemas de aprendizaje y proponer soluciones

Funciones de la junta general de profesores:

- a. Proponer alternativas validas de carácter Técnico, Pedagógico, Administrativo, Disciplinario que colabore con el desarrollo y prestigio del Plantel.
- b. Sugerir reformas al Reglamento Interno de acuerdo a las necesidades y reformas a la ley de Educación y Cultura.
- c. La asistencia del Personal Docente a la Junta General de Profesores es obligatoria, su inasistencia o abandono injustificado se considera como faltar un día de laborar.

Funciones de las comisiones especiales:

- a. Organizar y promover actividades específicas de su ámbito que busquen mejorar las relaciones interpersonales de alumnos y maestros.
- b. Responsabilizarse por la ejecución de actividades que deba realizar cada comisión y presentar el informe correspondiente.

Funciones de los profesores:

- ✓ Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el PCI, de Unidad Didáctica correspondiente al año de EB. A su cargo.
- ✓ Planificar y presentar oportunamente para su revisión y aprobación, las pruebas de evaluación diagnóstica y sumativa.
- ✓ Cada profesor realizará una semana de turno para desarrollar el momento cívico, poniendo énfasis en orientar a los alumnos sobre práctica de valores: cívicos, morales, éticos, culturales, sociales, etc.
- ✓ El profesor (a) de turno no podrá abandonar la escuela durante el periodo de receso.
- ✓ Cada profesor sustentará una conferencia alusiva a una de las fechas cívicas del calendario escolar, previo conocimiento y aprobación del mismo.
- ✓ En ausencia justificada del profesor quedará como sustituto un remplazo idóneo.
- ✓ Llevar registro de asistencia y control de atrasos y anotaciones.
- ✓ Administración y animación de las relaciones entre la escuela y la familia.
- ✓ Análisis y resolución de problemas específicos con profesores de asignatura.
- ✓ Transmisión de información desde y hacia el consejo de profesores y la dirección de ciclo.

6.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.

El Clima escolar se halla determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico, esto otorga una cierta característica particular a la institución, en la que refleja diferentes actitudes de mejoramiento de las condiciones de vida de los estudiantes, los mismos que al final del proceso se constituyen en los productos educativos de la institución.

Considero que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello es la confianza, la misma que se puede regular mediante reglamentos, normas y lo que hoy llamamos el código de convivencia.

Pues el Manual de Convivencia, es una invitación que se hace a la comunidad educativa, a construir día a día un espacio que favorece las mejores condiciones para el crecimiento en valores. El mismo que nos proporcionara elementos fundamentales para el trato adecuado en situaciones que obstaculicen las relaciones en su buena marcha en el ambiente escolar, generando espacio para el diálogo, la tolerancia, el desarrollo de afectividad, la autoestima, el respeto a la diferencia, el ejercicio a la autonomía, la participación y la democracia. Además incentivará el ejercicio de participación en todas las actividades de la comunidad, a la vez que estimula la convivencia pacífica y democrática y que permite unificar criterios frente al comportamiento de nuestra comunidad educativa, así como para la educación de la participación ciudadana, en las prácticas para el aprendizaje de principios y valores, el respeto por los derechos humanos, la diferencia, la paz y la democracia, los valores culturales, la tolerancia y la solidaridad.

El manual de convivencia deberá ser sometido a revisión y evaluación anualmente, procurando consultar las necesidades y expectativas de quienes somos partícipes de todos los procesos del centro educativo.

6.3.1. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.

Esta dimensión enfoca los procesos individuales y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje, considerando la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza, recursos de apoyo y la implementación de los valores como eje transversal, entre los más importantes.

En la Escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” el modelo de aprendizaje está determinado por la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Puedo decir que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, la gran mayoría de docentes muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa la enseñanza. Por tal razón, los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación con los valores que permiten la superación del hombre.

Las formas o estilos de enseñanza de cada profesor, pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente. Así como cada profesor tiene un estilo propio para enseñar, también los alumnos tienen un estilo para aprender.

El estilo de aprendizaje significa reconocer las formas con las cuales los alumnos desarrollan mayor concentración para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y la retención, entre otras. La mayoría de los docentes de la escuela “Portoviejo” tienen conciencia de lo que ello implica el ejercicio de su actividad, ayudando a comprender a que cada estudiante

sea artífice de su propio conocimiento; es decir, construya sus aprendizajes y permite a los maestros poner en práctica alternativas didácticas que propicien aprendizajes significativos.

Un elemento fundamental del proceso de enseñanza es la planeación que permite identificar la variedad de formas con las que se enseña cada tema, asignatura y grado escolar, lo que permite identificar los estilos y formas de enseñanza que de manera sistemática se utilizan en el aula y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes, considerando aspectos que ayudan al convivir ciudadano identificando los valores se trabajan únicamente en una asignatura o en todas las asignaturas.

Junto a la planificación, la evaluación se convierte en una herramienta orientadora y retro alimentadoras del hacer del maestro. La evaluación permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado; asimismo, la evaluación identifica y precisa dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender.

En la escuela escenario de la presente investigación, según los resultados, sus docentes en base a la evaluación, reflexionan para reorientar algunas prácticas del proceso de enseñanza aprendizaje, retroalimentando lo que los estudiantes no han aprendido, es decir a aprovechar los aciertos y errores para corregir y consolidar el aprendizaje. Esto lo hacen en un clima que favorece el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los materiales en el aula son de gran importancia, contribuyen a despertar la curiosidad, creatividad y formas de aprender a aprender; todo lo que nos rodea puede ser un magnífico recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales diferentes.

A manera de resumen puedo manifestar en lo que respecta al personal docente y sus formación, se preocupan en actualización, asistiendo a los, conferencias, cursos, diplomados y maestrías.

6.3.2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.

La dimensión organizativa y operacional contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución, en función del logro educativo.

Si las decisiones giran en torno a lo mencionado, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados educativos y en valores serán superiores, porque al colocar en el centro de la escuela los aprendizajes de los alumnos/logro educativo, la organización buscará acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela.

En las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas e inflexibles y existe un ambiente rutinario poco favorece la profesionalización del personal y en consecuencia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no genera el involucramiento de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento.

Las instituciones escolares que asumen profesionalmente la misión, se esfuerzan constantemente por mejorar sus procesos y resultados, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos, asumen compromisos de acción y evalúan con periodicidad sus avances.

En este sentido mucho tiene que ver la toma de decisiones y asumir los compromisos en lo individual y colectivo. Esto requiere algo más que voluntad como el reconocer que se necesita mayor capacitación y actualización sobre lo que puede ayudar a mejorar las prácticas en el aula, a desarrollar las habilidades requeridas para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje pero también los de organización y administración escolar, así como los que tienen que ver con el

involucramiento de los padres de familia en las tareas educativas y que permitan dar continuidad a los aprendizajes de sus hijos en el hogar.

En este sentido, la investigación realizada en la escuela “Portoviejo” arroja que rara vez se escuchan a los estudiantes y padres de familia para la toma de decisiones y que los docentes en su gran mayoría se sienten comprometidos por las decisiones tomadas por el Director del establecimiento.

Por otra parte, mucho tiene que ver la asignación de responsabilidades a los actores de la escuela como: El Consejo Técnico, comisiones, Comité de Padres de Familia y el Consejo Escolar, para lo cual es necesario dar el espacio correspondiente a cada organismo reconociendo la utilidad que tienen en función de los aprendizajes y formación de los estudiantes.

6.3.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.

Esta dimensión escolar permitirá examinar las actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con la intención de cambiarlas en caso de ser necesario para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y superar el rendimiento educativo de los estudiantes.

Para ello es necesario realizar un listado de todos los recursos con los que cuenta el aula y la escuela a fin de aprovecharlos; así como aquellos que son necesarios para programar su adquisición, de esta forma, se estará contribuyendo a mejorar maneras de enseñar y de aprender.

En lo que respecta a la institución objeto de investigación, se puede manifestar que la misma, pese al esfuerzo de su Director y planta docente carece de muchos recursos e infraestructura, considerando que la existente en relación al avance científico y tecnológico, ha cumplido su vida útil; por lo que, es necesario emprender

en acciones que tiendan a mejorar su infraestructura y a implementar o equipar sus aulas con mobiliario y un centro de computo.

6.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.

Implica la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis se identifica el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. Por lo que es necesario revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos.

En la escuela “Zoila Rendón” se puede manifestar que los docentes, alumnos y padres de familia basan sus relaciones en la cooperación, participación, democracia, tolerancia, flexibilidad; es decir, tienen han establecido a excepción de pocos unas buenas relaciones sociales, consiguiendo un clima positivo que favorezca a la propia institución escolar y los procesos de enseñanza aprendizaje, lo que brinda mayores oportunidades de relación con la comunidad.

6.4. ANÁLISIS FODA

El presente trabajo tiene una trascendencia y significado muy importante para esta institución por cuanto mediante un diagnóstico claro y preciso se pudo verificar las diferentes fortalezas y debilidades que cuenta en la actualidad la institución y con

esto emitir una propuesta para dar la solución a una serie de problemas mediante la presentación y ejecución de la propuesta presentada al final, todo esto para potenciar las fortalezas y con esto llevar a un mejor estudio de educación.

El diagnóstico del establecimiento contemplará el estudio de la misión, visión determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). De éste FODA, se determina los proyectos para el mejoramiento del currículo institucional más importantes y de acuerdo a la prioridad de los mismos.

Matriz 1**6.4.1. Matriz FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. El director es Titular 2. Buenas relaciones personales. 3. Infraestructura propia 4. Docentes capacitados	1. Poco conocimiento en herramientas tecnológicas (internet, portátiles, infocus) 2. Poca supervisión académica por parte del supervisor. 3. La Institución no cuenta con un laboratorio de informática. 4. La Institución no tiene manual de organización, reglamentó interno, código de ética, y PEI aprobado. 5. Infraestructura antipedagógica y falta de ambientes para el inter-aprendizaje en áreas especiales 6. Falta de coordinación con otras instituciones de educación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
. 1. Rose con profesionales que tienen amplia experiencia 2. Coordinación de actividades con los Padres de Familia. 3. Apoyo Organismos Gubernamentales y no gubernamentales	1. Bajo presupuesto para infraestructura, mantenimiento de equipos, estímulos al personal, elaboración y ejecución de proyectos. 2. competencia de Instituciones educativas por lograr ingreso de estudiantes. 3. Bajo estatus económico y social de la población estudiantil

6.5. Resultados

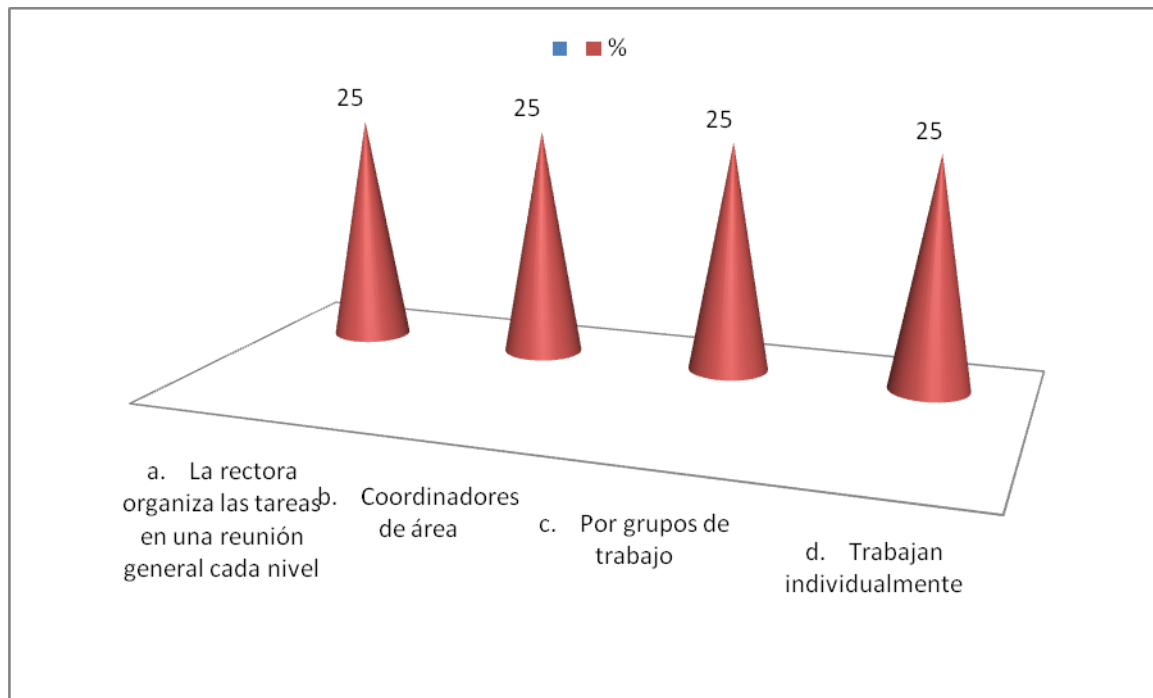
PREGUNTA 1

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

TABLA 1

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada nivel	1	25
b. Coordinadores de área	1	25
c. Por grupos de trabajo	1	25
d. Trabajan individualmente	1	25

GRAFICA 1



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades

Luego de tabular las encuestas concluyo que las interrogantes: sobre la organización, coordinación de área, grupos de trabajo y el trabajo individual tienen un 25% respectivamente.

Puedo concluir manifestando que los directivos no tienen claro la forma de organización de su Institución. Pues de los cuatro encuestados todos dan respuestas diferentes. Los directivos deben ser los primeros en tener claro sus funciones y obligaciones para que puedan exigir a sus subordinados el estricto cumplimiento de sus funciones

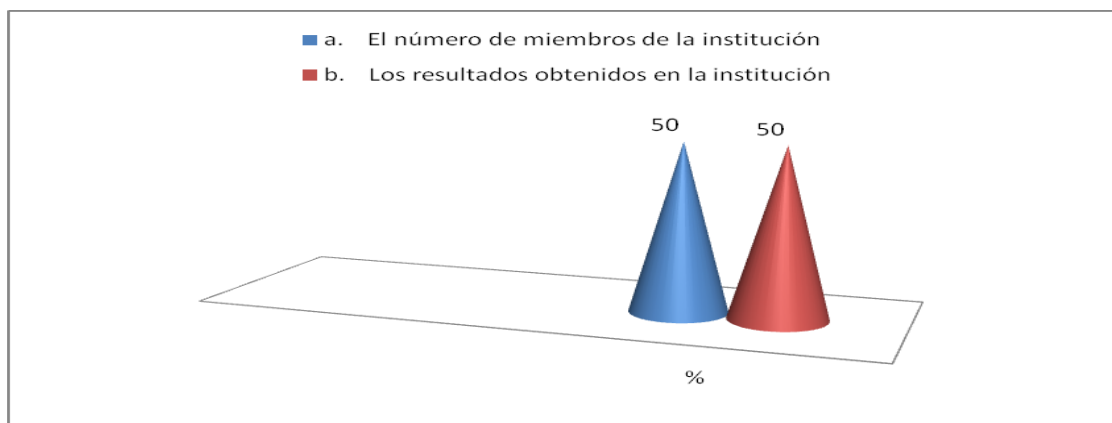
Pregunta 2

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

TABLA 2

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-

GRAFICA 2



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

El tamaño de las Instituciones muchas veces se mide por el número de empleados o por los resultados alcanzados por la Institución. Parece que cuanto más tamaño, mas garantías ofrece la organización.

Al preguntar a los directivos sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el 50% consideran que se da por el número de miembros de la institución y el 50% manifiesta que se da por los resultados obtenidos en la institución.

Creer que una organización es grande por el número de integrantes que la conforman sería un gran error, existen instituciones con menos integrantes pero que los resultados obtenidos son superiores a otras organizaciones que cuentan con más personal. Puedo afirmar que el tamaño de una organización se mide por los logros alcanzados, por el cumplimiento de objetivos y metas que persigue la Institución

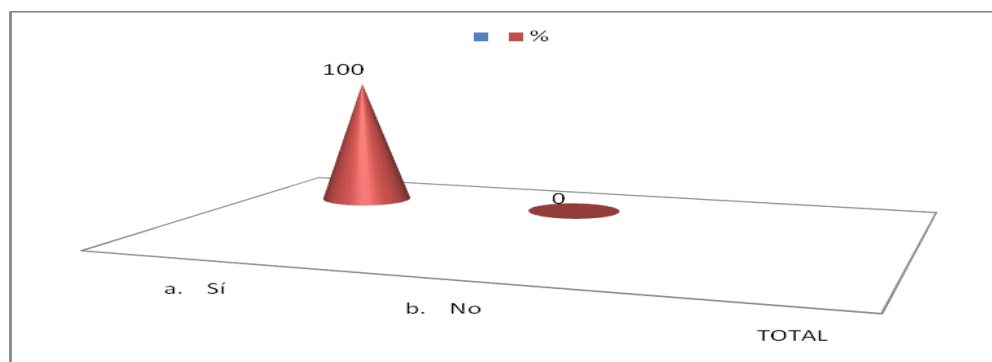
Pregunta 3

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

Tabla 3

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

GRAFICA 3



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

Los manuales incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la Institución se encuentra organizada.

En relación a esta interrogante el 100% de los encuestados consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos.

Se puede determinar que el personal directivo de la escuela Zoila Rendón conocen sus funciones y el rol que tienen que cumplir como sus deberes y derechos ya que cuentan con una guía como es el manual en donde indica todo tipo de normas ya sean reglamentarios o administrativos

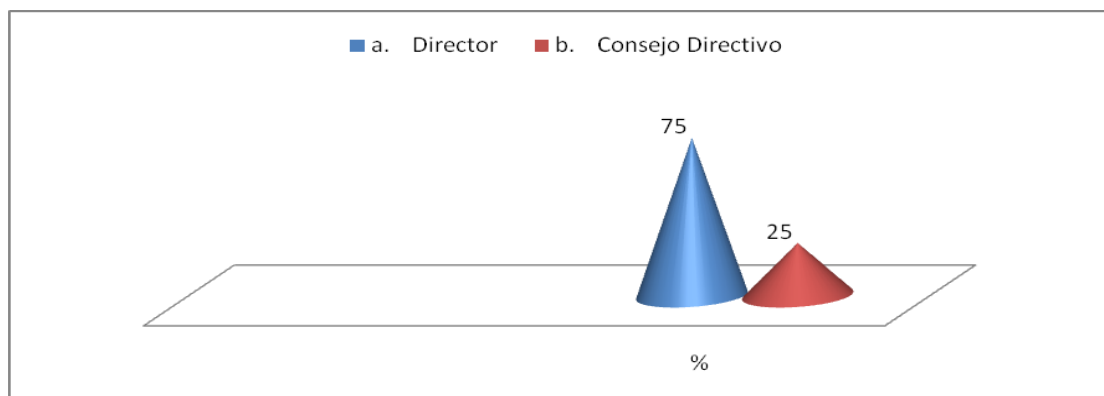
PREGUNTA 4

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está ligado por:

TABLA 4

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	3	75
b. Consejo Directivo	1	25
TOTAL	4	100

GRAFICA 4



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

La toma de decisiones por consenso es más difícil y requiere más tiempo, pero permite obtener decisiones de mucha mejor calidad que otros procedimientos, como la votación, por ejemplo.

En relación a esta interrogante, el 75% de los

Se puede notar que un miembro del cuerpo directivo no es tomado en cuenta en la toma de decisiones encuestados reconocen que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está definido por el Director del establecimiento, y un 25% manifiesta que esta situación está ligado por el consejo directivo según lo que nos indican los resultados de esta pregunta, situación que es preocupante ya que las soluciones deben ser analizadas desde diferentes puntos de vista, solo así podremos escoger la mejor decisión en favor de la Institución

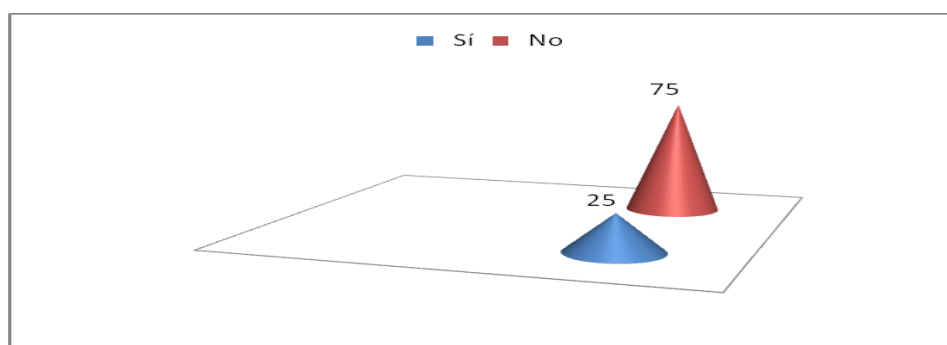
Pregunta 5

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

TABLA 5

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

GRAFICA 5



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

La toma de decisiones de arriba hacia abajo conduce a la delegación de tareas. Esto es natural para las jerarquías, pero se debe decidir que decisiones hay que tomar y cuales hay que delegar a otros.

Al interpretar la siguiente pregunta indico que el 75 % manifiesta que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, no delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. El 25% considera que si se delega esta situación.

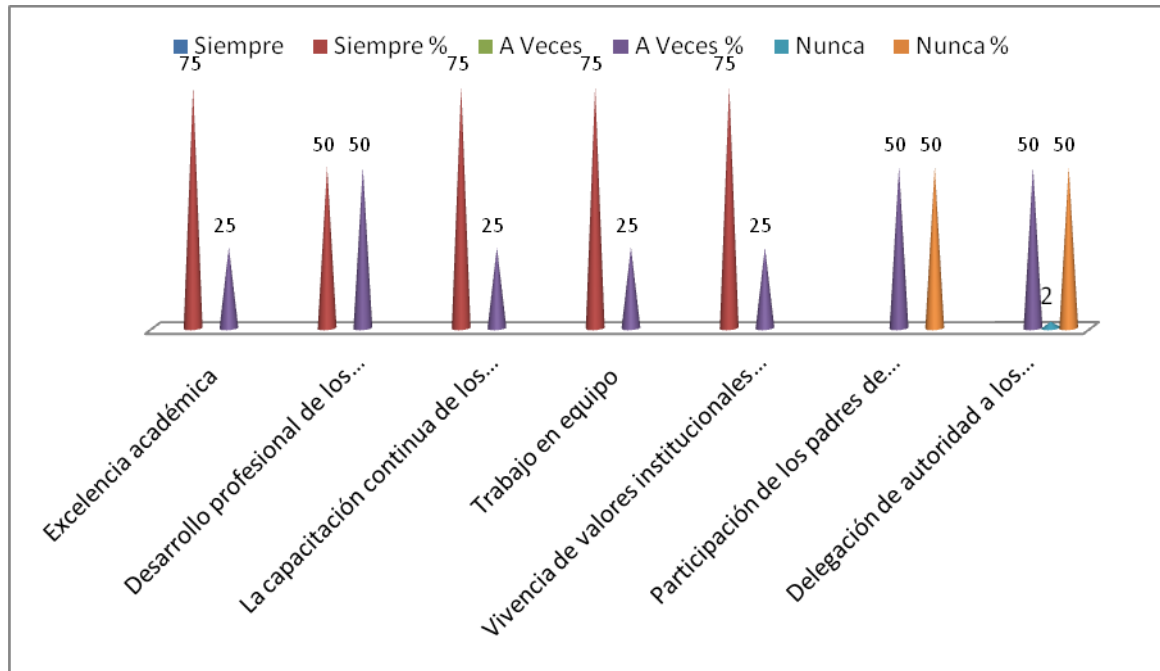
Hay que decidir que decisiones se pueden tomar por uno mismo, y cuales pueden tomar sus subordinados de esta manera se motiva al personal que labora en la institución ya que se sienten importantes. Resulta satisfactorio los resultados de esta pregunta ya que se puede determinar que las decisiones no solo la toma el director si no que si se delega y se permite la opinión de los otros estamentos.

TABLA 6

Su administración y liderazgo del la escuela Zoila Rendón se promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	75	1	25	-	-
B	Desarrollo profesional de los docentes	2	50	2	50	-	-
C	La capacitación continua de los docentes	3	75	1	25	-	-
D	Trabajo en equipo	3	75	1	25	-	-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	75	1	25	-	-
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	-	-	2	50	2	50
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	-	-	2	50	2	50

GRAFICA 6



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

Las instituciones deben promover todo tipo de acciones que vaya en el engrandecimiento de la organización. Estas acciones no deben ser solo en cumplimiento de los objetivos del establecimiento si no también se debe considerar aspectos que alimenten las relaciones administración y liderazgo de la escuela Zoila Rendón se promueve:

De acuerdo a las siguientes preguntas: si su administración promueve la excelencia académica el 75% considera que siempre y el 25% que a veces. A la opción si se promueve el desarrollo personal el 50% manifiesta que siempre y el 50% nos dice que a veces. Para la alternativa si la capacitación es continua de los docentes el 75% nos indica que siempre y el 25% que a veces. En relación al trabajo en equipo el 75% considera que si se promueve y el 25% manifiesta que a veces. De acuerdo a la interrogante vivencia de valores institucionales y personales el 75% considera que siempre y el 25% manifiesta que a veces, opción sobre la participación de los padres de familia para las actividades programadas el 50% considera que esto se da a veces y el 50% indica que nunca se da esta situación, para la alternativa delegación de autoridad a los grupos de decisión el 50% considera que se da veces y un 50% considera que nunca se da.

Se puede deducir que si existe preocupación por parte de los directivos en llevar acciones en beneficio de la institución pero si llama a atención la situación de los padres de familia ya que la mitad de los encuestados indican que los padres de familia no asisten a las actividades programadas por la Institución, se debería buscar estrategias para integrar mas a los padres de familia a las actividades que organice este Centro Educativo.

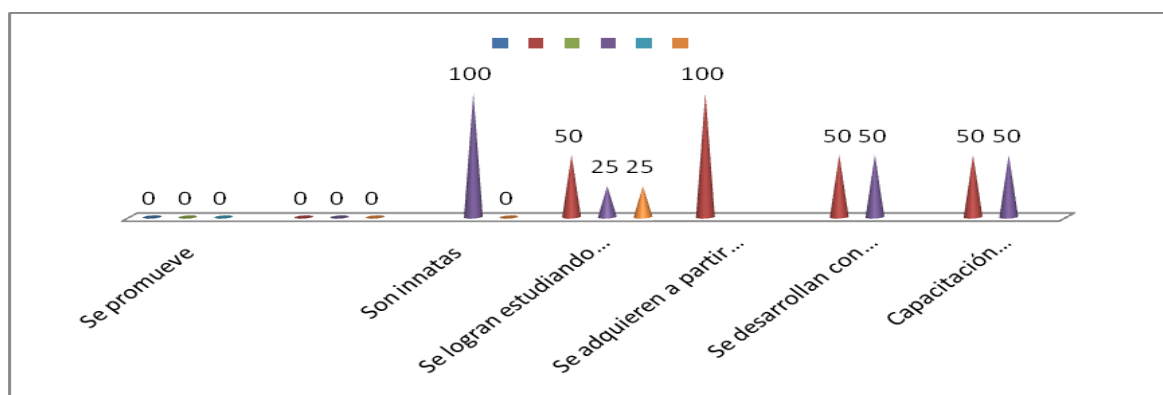
PREGUNTA 7

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

TABLA 7

	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	-	-	4	100	-	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	50	1	25	1	25
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	100			-	-
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	50	2	50	--	-
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	50	2	50	-	-

GRAFICA 7



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

A menudo solemos creer que el liderazgo es algo innato que se tiene o no se tiene; sin embargo, para nosotros no es cierto, porque creemos que el liderazgo tal como

se entiende hoy en día es una habilidad que cualquiera puede alcanzar. El carisma puede ser adquirido si se conocen las disciplinas del liderazgo.

De las preguntas aplicadas a los directivos se plantea si las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son: innatas el 100% manifiesta que a veces. Para la opción se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo el 50% manifiesta que siempre, y el 25% a veces y un ultimo 25% considera que nunca. Para a alternativa si se adquieren a partir de la experiencia el 100% considera que siempre. Para la pregunta si esto se desarrolla con estudios de gerencia el 50% considera que siempre y el 50% manifiesta que a veces, para la opción si existe y si se promueve la capacitación continua en donde de combine la teoría y práctica el 50% considera que siempre y el 50% manifiesta que a veces.

Se puede notar que los directivos no tienen claro, si las habilidades de liderazgo son productos de la experiencia y a preparación académica, o si ya se nace para ser líderes, a mi criterio personal todos nacemos con habilidades de liderazgo, éstas se perfeccionan de acuerdo al medio donde internauta el individuo.

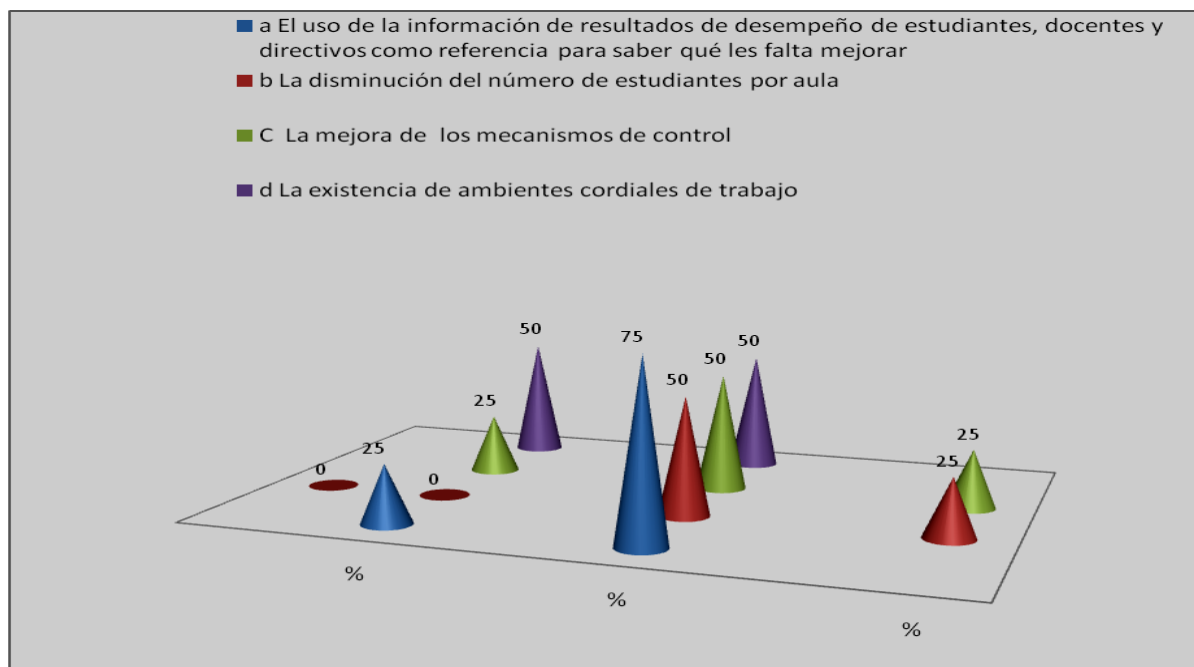
PREGUNTA 8

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

TABLA 8

Ord en	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	1	25	3	75	-	-
B	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	2	50	2	50
C	La mejora de los mecanismos de control	1	25	2	50	1	25
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	50	2	50	-	-

GRAFICA 8



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

Los directivos deben ser personas íntegras, que estén en capacidad de dar las razones, los motivos, de su actuación, de sus decisiones, a quienes tienen derecho a conocerlas. Es responsabilidad de los directivos buscar alternativas para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Cabe señalar que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 25 % indica que siempre y el 75% manifiesta que a veces. En relación a la alternativa La disminución del número de estudiantes por aula el 50% manifiesta que a veces y el 50% indica que nunca, para a interrogante si la mejora de los mecanismos de control el 25% manifiesta que siempre otro 50% indica que a veces y un 25% manifiesta que nunca, y para la alternativa la existencia de ambientes cordiales de trabajo el 50% manifiesta que siempre y un 50% considera que a veces.

Puedo concluir diciendo que los directivos no tienen claro cuáles son las necesidades que tiene la institución y buscar medidas adecuadas que ayuden a solucionar estos inconvenientes, el reducir e personal como es el criterio de algunos directivos solo encontrarían soluciones parches y no acertadas deberían buscar otras alternativas que fortalezcan a la Institución.

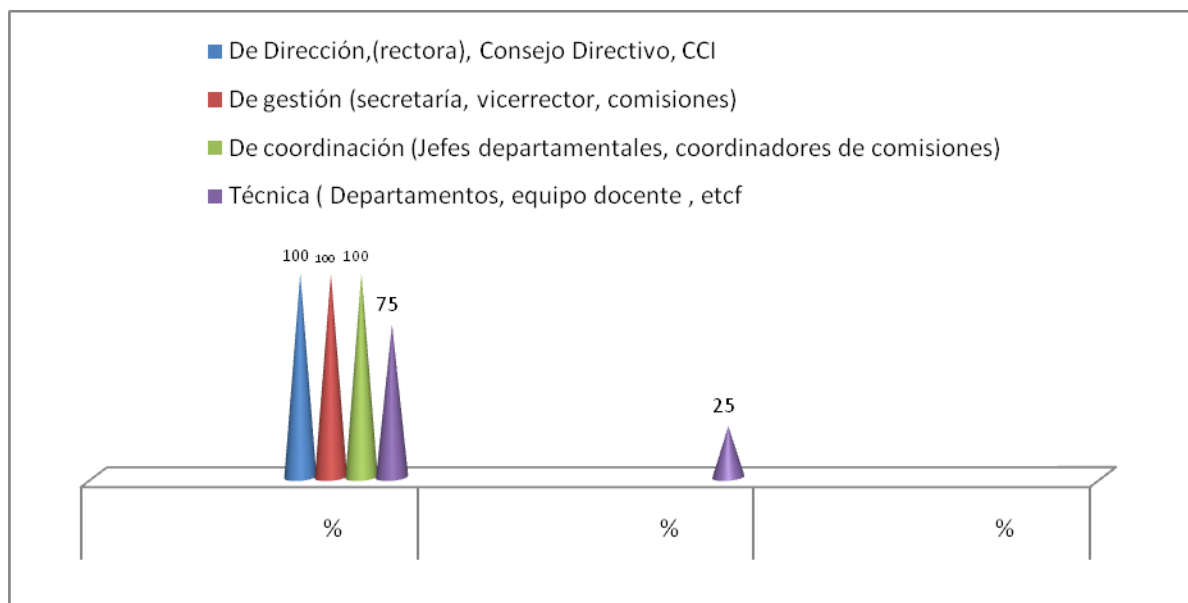
PREGUNTA 9

De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

TABLA 9

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De Dirección,(director), Consejo Directivo, CCI	4	100	-	-	-	-
B	De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones)	4	100	-	-	-	-
C	De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones)	4	100	-	-	-	-
D	Técnica (Departamentos, equipo docente , etc	3	75	1	25	-	-

GRAFICA 9



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

El contar con todos los departamentos u organismos necesarios en una Institución facilitara el cumplimiento de las tareas. Convirtiéndose en una fortaleza institucional en donde cada quien tiene designado sus propias funciones

En cuanto a los órganos De Dirección,(director), Consejo Directivo, CCI De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones, el 100% de los encuestados afirman esta situaciones en relación a la alternativa Técnica (Departamentos, equipo docente , etc. El 75% considera que siempre y un 25% indica que a veces se encuentran en la institución

Se puede concluir manifestando que la Institución tiene una fortaleza en cuanto a organización ya que según el criterio de os encuestados esta escuela cuenta con yodos los órganos que les facilitara el cumplimiento de los objetivos.

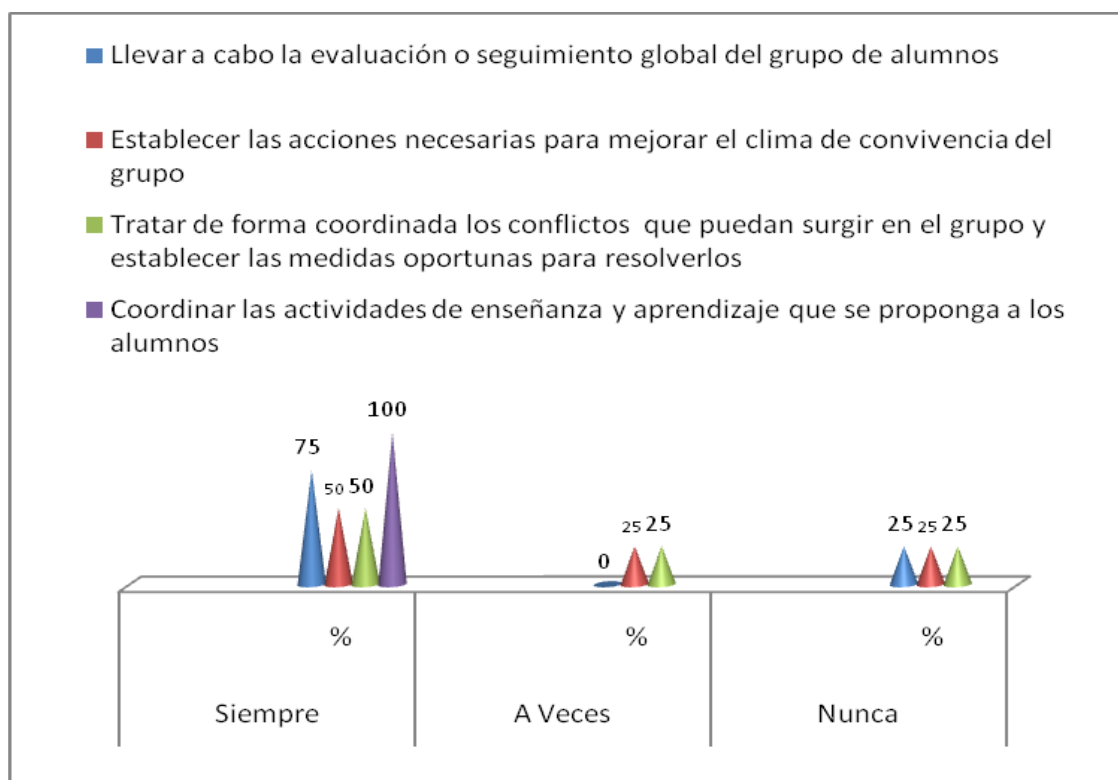
PREGUNTA 10

El equipo educativo o equipo didáctico o CCI de su institución es el encargado de:

TABLA 10

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

GRAFICA 10



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

El equipo didáctico de una Institución educativa, siempre tendrá la responsabilidad de velar para que las actividades del centro se desarrollen de acuerdo con los principios y valores de la Constitución, por la efectiva realización de los fines de la educación establecidos en las Leyes y disposiciones vigentes, por el logro de los objetivos establecidos en el proyecto educativo del centro y por la calidad de la educación

De acuerdo a esta incógnita concluyo que para llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos el 75% dice que siempre y un 25% que nunca, Para la dimensión establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos el 50% contesta que siempre, un 25% que a veces y otro 25% indica que nunca. tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos el 50% contesta que siempre, un 25% que a veces y otro 25% indica que nunca. Coordinar las actividades de

enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos el 100% contesta que siempre.

Se puede concluir diciendo que el equipo didáctico de esta institución educativa coordina las actividades de enseñanza aprendizaje pero las otras actividades no las realiza lo que se puede determinar es que no existe un compromiso responsable de todas las funciones que tiene que cumplir dejando vacíos que puede afectar el proceso de enseñanza aprendizaje.

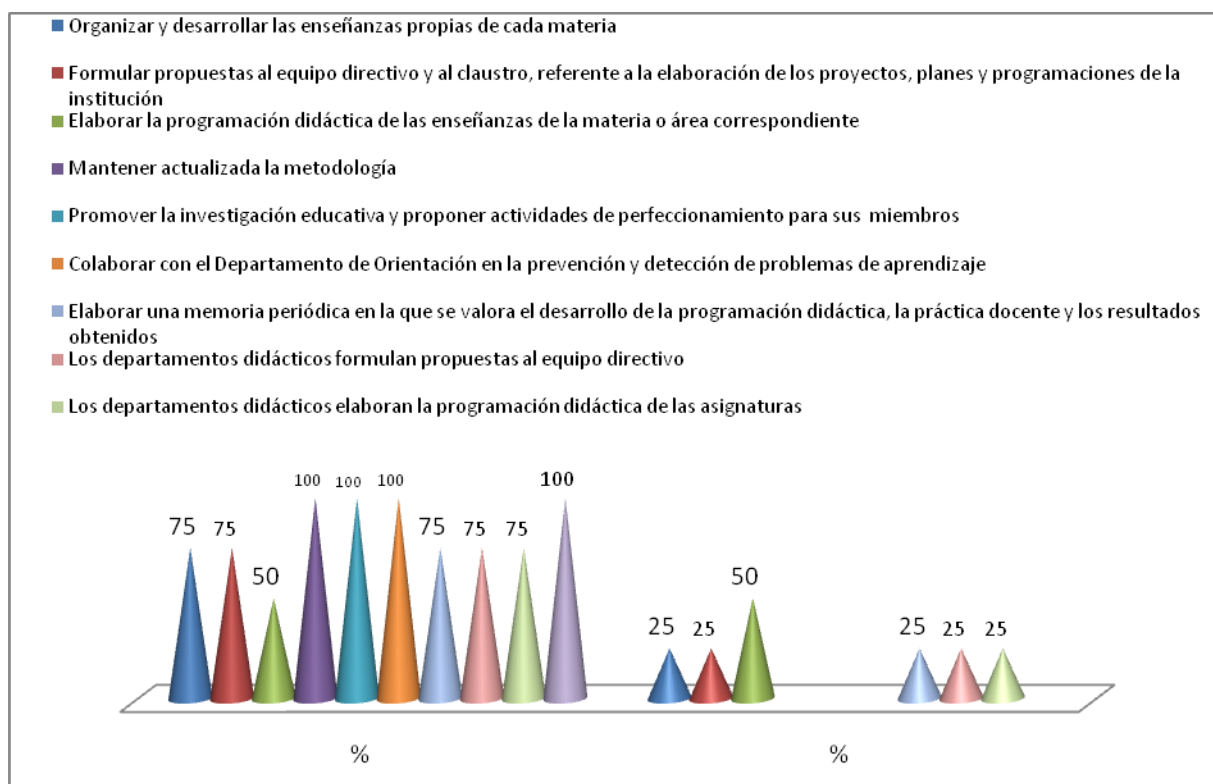
PREGUNTA 11

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

TABLA 11

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

GRAFICA 11



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

Los departamentos didácticos, son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas o materias que tienen asignadas y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias.

Para las siguientes interrogantes, de: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución el 75% manifiesta que si y un 25% no. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente el 50% que si otro 50% no. Para las alternativas; Mantener actualizada la metodología, Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y para Los departamentos didácticos mantienen actualizada su metodología el 100% dice que si, en cuanto a las alternativas Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación

didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas el 75% contesta que si y el 25% que no.

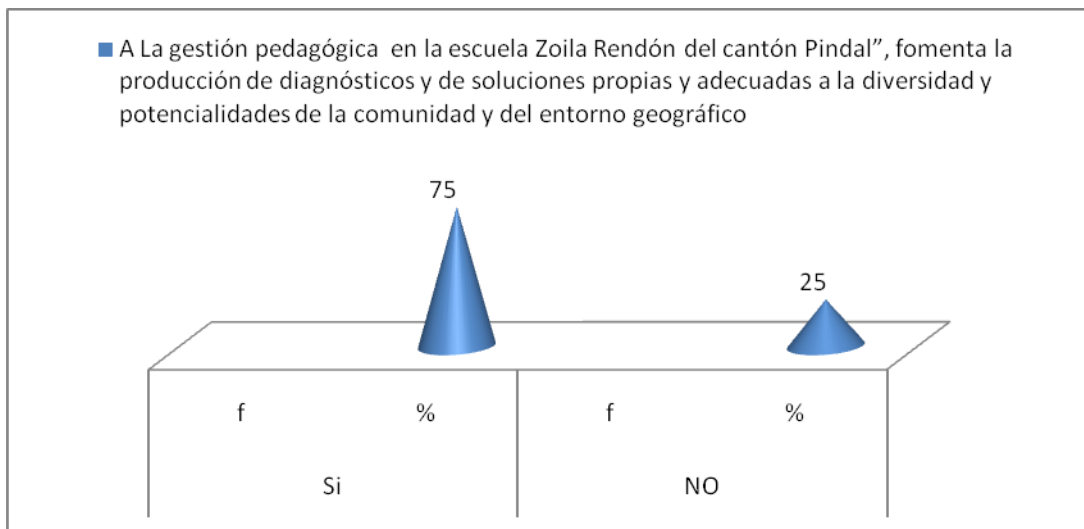
El departamento didáctico de este centro cumple sus funciones a cabalidad en lo que respecta a mantener actualizada su metodología. En lo que concierne a las demás funciones existe contradicción en las respuestas unos afirman otros niegan por lo que se puede deducir que falta al departamento trabajar en los aspectos donde muestran debilidades o socializar con los docentes las actividades que ellos cumplen.

TABLA 12

La gestión pedagógica en su centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

TABLA 12

Orden	Se promueve	Si		NO	
		F	%	f	%
A	La gestión pedagógica en la escuela Zoila Rendón del cantón Pindal", fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	3	75	1	25

GRAFICA 12

Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

Las soluciones que se deben dar en la instituciones debe ser producto de un diagnostico establecido, de tal manera que estas sean oportunas y realmente se atiendan las necesidades reales que tiene la Institución

En esta pregunta si la gestión pedagógica en la escuela Zoila Rendón", fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico el 75% afirma y el 25% indica que no.

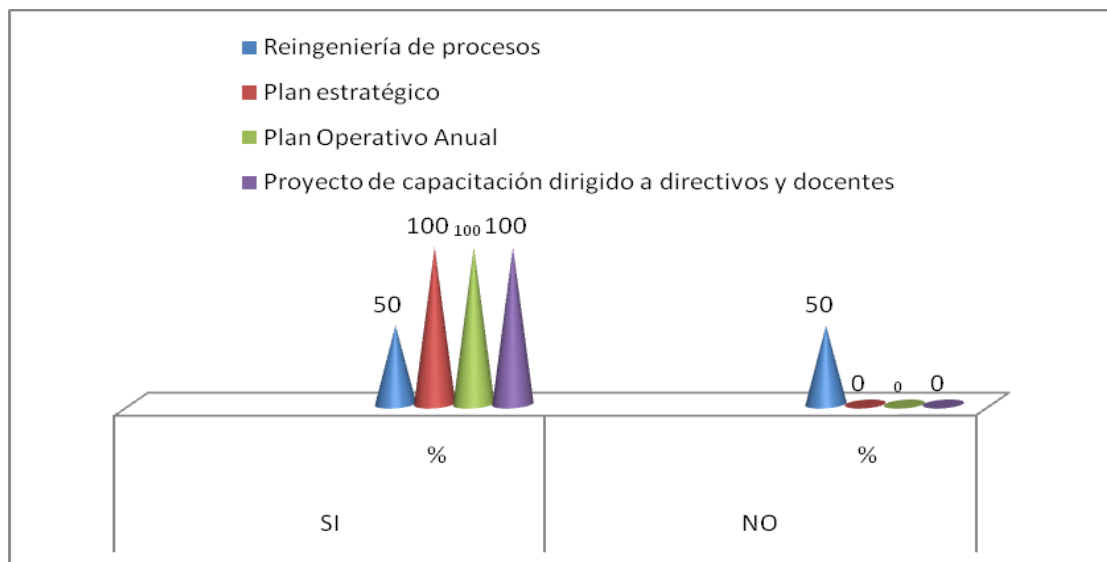
En relación a los porcentajes se puede afirmar que si se realiza un diagnostico en el plantel para determinar las problemáticas y presentar soluciones que vayan a aportar con el desarrollo de la Institución.

PREGUNTA 13**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

TABLA 13

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	2	50	2	50
B	Plan estratégico	4	100	-	-
C	Plan Operativo Anual	4	100	-	-
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	100	-	-

GRAFICA 13

Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

La planificación educativa se caracteriza por ser estructural y dinámica, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras, y además porque debe tener la suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias.

De acuerdo a esta interrogante si la institución educativa que usted dirige se ha realizado: Reingeniería de Plan estratégico Plan Operativo Anual Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. El 100% afirman esta situación Para la alternativa reingeniería de procesos el 50% indican que no y el 50% manifiestan que sí.

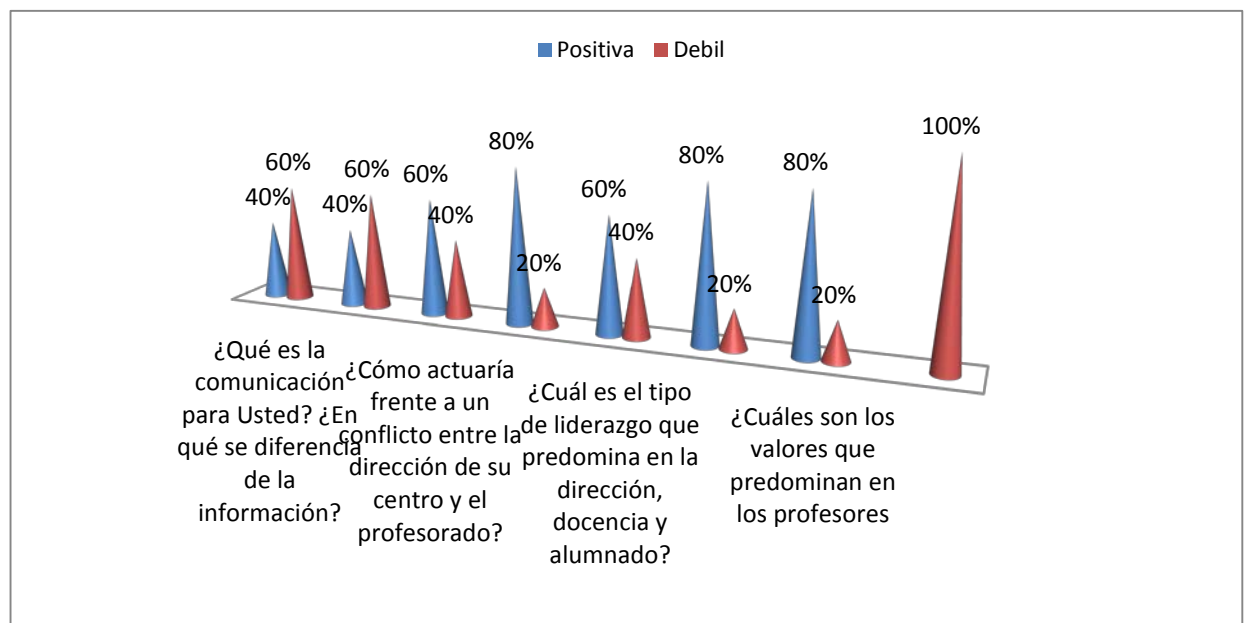
Podemos concluir que no los directivos no han trabajado en reingeniería de procesos Por lo tanto no se ha existido una concepción fundamental de los elementos que conciernen a la planificación educativa, los directivos deberían tomar muy en serio esta situación o si no se estarían estancando en una planificación sin considerar aspectos o necesidades que se puedan presentar en lo posterior.

6.5.1. De los directivos.

TABLA 14

Nr o.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?	2	40	3	60
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	40	3	60
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	60	2	40
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80	1	20
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	60	2	40
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	80	1	20
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores	4	80	1	20
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	0	0	5	100

GRAFICA 14



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

Podemos comprobar que no hay muy buena comunicación porque tenemos una deficiencia del 40% y tenemos en un 60% de respuestas débiles que nos indican que la comunicación es mala.

En la segundo ítem podemos observar que no tienen un reglamento de manejo y control ya que tenemos el 60% que nos dicen no tener y un 40% que si tienen.

En la tercera pregunta podemos analizar que el 60% nos dicen que actuarían bien en caso de algún conflicto entre la dirección de sus centro con el profesorado y un 40% nos dicen que actuarían mal.

Según la encuesta realizada 4 personas que corresponden al 80% se pronuncian diciéndonos que las características de un líder deben ser positivas es decir con valores buenos para la sociedad, y una persona correspondiente al 20% nos dice que debe ser más severo.

Podemos notar que el liderazgo que predomina es en su mayor parte positivo porque tenemos un 80% de respuestas positivas.

Observamos que en la población encuestada nos dicen que los valores que busca la institución en su 80% son positivos y en un 20% negativo.

Según el 80% de personas encuestadas nos dicen que los valores del profesorado son positivos y un mínimo de 20% nos dicen que son negativos.

Y por último podemos comprobar que en un 100% nos dicen que no existen anti valores.

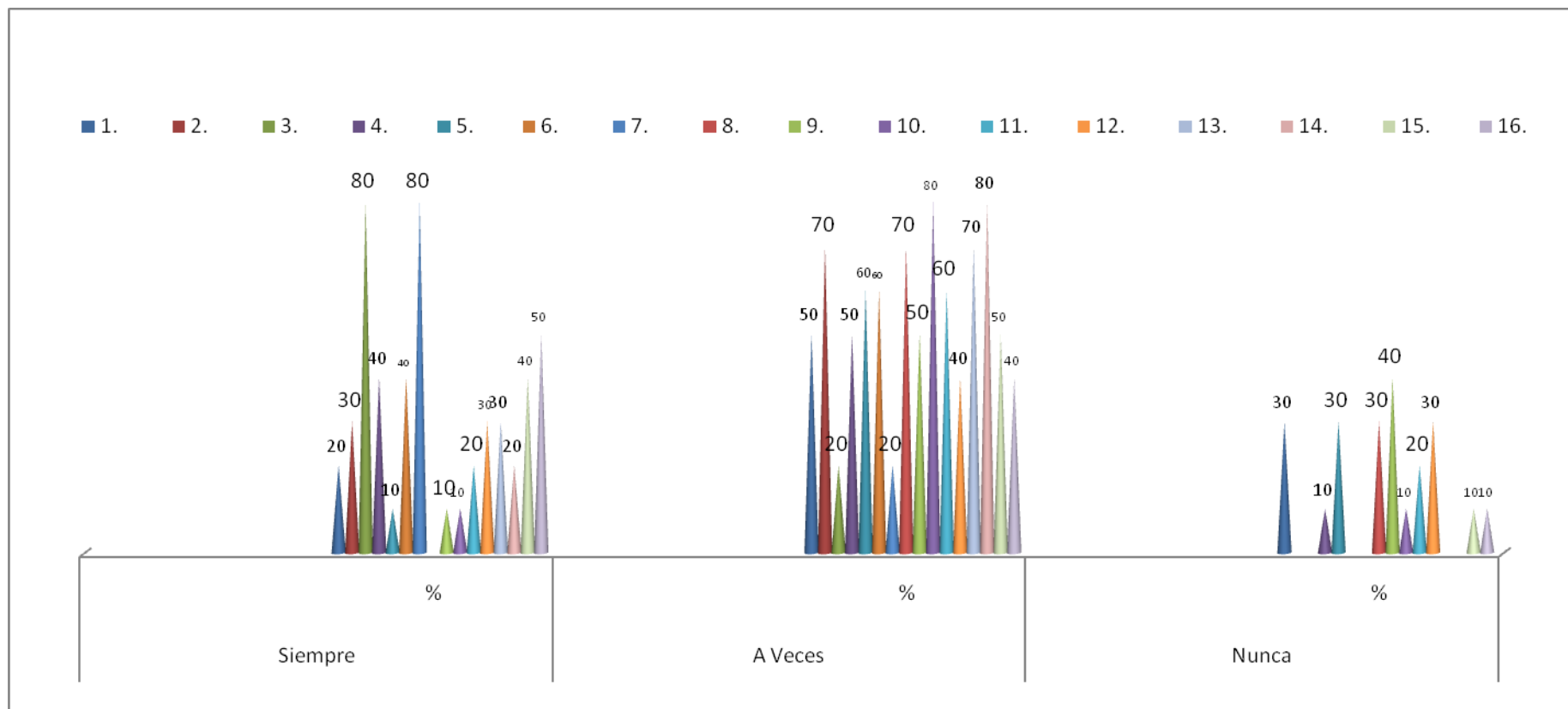
En relación a los resultados de la entrevista a los directivos cabe indicar que no existe trabajo en equipo, pues las respuestas son contradictorias de unos a otros.

La falta de comunicación entre ellos afectara el buen desenvolvimiento de la Institución. El nivel directivo es el estamento que debe tener conocimiento de todo lo que se hace en la Institución, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la misma

6.5.2. De los Profesores

TABLA 15

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.	3	20	6	50	4	30
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.	4	30	9	70	-	-
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	10	80	3	20	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	5	40	6	50	2	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	7	60	4	30
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	5	40	8	60	-	-
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	10	80	3	20	-	-
8. Resistencia en los compañeros o rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	-		9	70	4	30
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10	6	50	5	40
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director	2	10	9	80	2	10
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	3	20	7	60	3	20
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director de la escuela Zoila Rendon	4	30	5	40	4	30
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	4	30	9	70	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	4	30	9	80		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	4	40	6	50	2	10
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	6	50	5	40	2	10



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

El profesor tiene una responsabilidad gigantesca, ya que su deber no se basa sólo en ofrecer tradicionalmente las clases, el nuevo docente debe ser un verdadero transformador social, pero también debe ser un líder que lleve las riendas en todo momento, que le da significado a lo que enseña para así cautivar la atención del niño y niña y de esa manera lograr plenamente un verdadero aprendizaje significativo

En relación en a encuesta a los docentes se compone de 16 interrogantes con tres alternativas de solución presentándose de la siguiente manera:

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes 3l 20% siempre el 50% A veces y el 30% nunca.

El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. El 30 % siempre y el 70%a veces

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 el 80% siempre y el 20% a veces

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 el40% siempre el 50% a veces y el 10% nunca.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza el 10 siempre el 60% a veces y el 30% nunca.

Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje el 40% siempre y el 60% a veces.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante el 80% siempre y el 20% a veces

Resistencia en los compañeros o rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza el 70% a veces y el 30% nunca

Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros el 10% siempre el 50% a veces y el 40% nunca

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director el 10% siempre el 80% a veces y otro 10% nunca

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas el 20% siempre el 60% a veces y el 20% nunca

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director de la escuela Zoila Rendón el 30% siempre el 40 a veces y el 30% nunca

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica el 30% siempre el 70% a veces.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera el 20% siempre y el 80% a veces.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes el 40% siempre el 50% a veces y el 10% nunca

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores el 50% siempre el 40% a veces y el 10% nunca.

Podemos concluir manifestando que lo docentes de este centro educativo les falta definir su rol como líderes, según los resultados la opción a veces discrepan las ordenes o dediciones de sus superiores, pues es muy posible que los directivos estén errados, allí es cuando e docente reflexione y fundamente su discrepancia

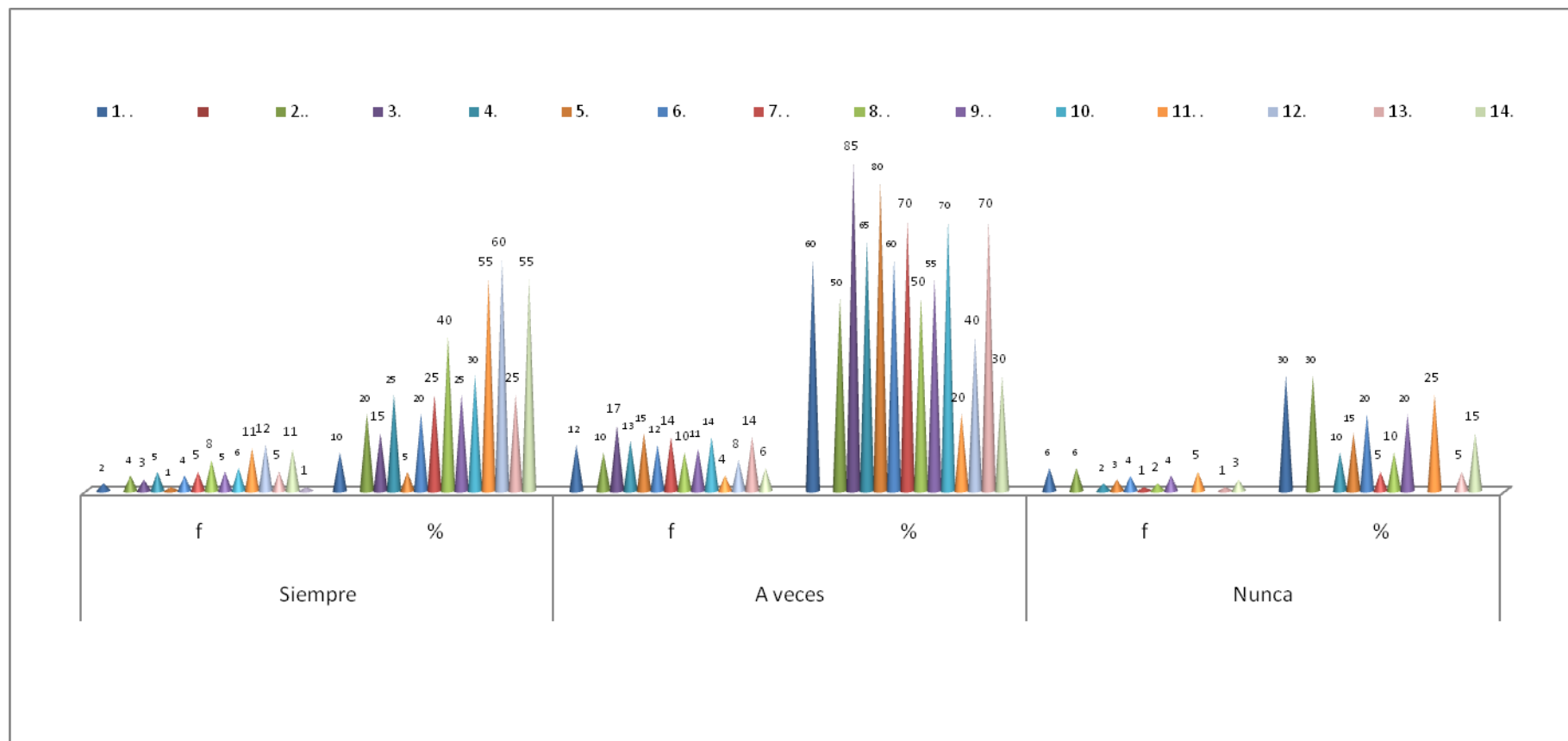
esto ayudaría a que al Institución cometa menos errores, Sin embargo en el nivel directivo tampoco son vistos como líderes, los porcentajes indican que veces se les puede definir como líderes, cuando todos sabemos que el liderazgo debe ser todo el tiempo y no solo en algunos momentos. Falta mucho por trabajar en e desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal directivo pues no han logrado reflejar esta situación en los docentes.

El profesor tiene una responsabilidad gigantesca, ya que su deber no se basa sólo en ofrecer tradicionalmente las clases, el nuevo docente debe ser un verdadero transformador social, pero también debe ser un líder que lleve las riendas en todo momento, que le da significado a lo que enseña para así cautivar la atención del niño y niña y de esa manera lograr plenamente un verdadero aprendizaje significativo. Podemos concluir manifestando que lo docentes de este centro educativo les falta definir su rol como líderes, según los resultados la opción a veces discrepan las ordenes o dediciones de sus superiores, pues es muy posible que los directivos estén errados, allí es cuando e docente reflexione y fundamente su discrepancia esto ayudaría a que al Institución cometa menos errores, Sin embargo en el nivel directivo tampoco son vistos como líderes, los porcentajes indican que veces se les puede definir como líderes, cuando todos sabemos que el liderazgo debe ser todo el tiempo y no solo en algunos momentos. Falta mucho por trabajar en e desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal directivo pues no han logrado reflejar esta situación en los docentes.

6.5.3. De los estudiantes.

TABLA 16

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Del Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	10	12	60	6	30
2. Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes.	4	20	10	50	6	30
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	17	85	-	-
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	13	65	2	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5	15	80	3	15
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	12	60	4	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	14	70	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40	10	50	2	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	11	55	4	20
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	6	30	14	70	-	-
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	11	55	4	20	5	25
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	12	60	8	40	-	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	14	70	1	5
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55	6	30	3	15



Autor: Carlos Zhapa

Fuente: Esc. Zoila Rendón Pindal

La introducción de nuevas tecnologías en los distintos niveles educativos provocó que se tuvieron que repensar y replantear los modos tradicionales de enseñanza y aprendizaje. Estas tecnologías han permitido que el aprendizaje se dé en nuevos y diversos ambientes en los que la formación se centra en un proceso cuyo objetivo principal es que el estudiante sea el protagonista y responsable de su propio aprendizaje.

En estos nuevos ambientes el rol del estudiante cambia significativamente, pasando de ser un ente pasivo a ser el actor principal, con un rol muy activo e importante.

En relación a la encuesta de los estudiantes se presentaron los siguientes resultados:

El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Siempre 10%, a veces 60%, y nunca el 30%

Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes. Siempre 20%, a veces 50%, y nunca 30%

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Siempre 15%, a veces 85%

Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Siempre 25%, a veces 65, y nunca 10%

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Siempre 5%, a veces 80%, nunca 15%

Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Siempre 20%, a veces 60, y nunca con el 20%

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Siempre 25%, a veces 70%, y nunca 5%

Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Siempre 40%, a veces 50%, y nunca 10%

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Siempre 25% , a veces 55%, y nunca 20%

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Siempre 30%, a veces 70%

Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. Siempre 55%, a veces 20%, y nunca 25%

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Siempre 60%, a veces 40%

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Siempre 25%, a veces 70% y nunca 5%

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Siempre 55%, a veces 30% y nunca 15%.

En conclusión, a los estudiantes no se les da los espacios necesarios para que puedan hacer conocer las necesidades e inquietudes que ellos tiene se debe abrir estos nuevos ambientes, un nuevo panorama de comunicación, donde el estudiante justifique, argumente sus conceptos y sea capaz ya sea de defenderlo ante sus compañeros, docentes y directivos o de cambiar su opinión si está equivocado, reflejándose esto en la adquisición, o acrecentamiento, de su autonomía, responsabilidad y organización, descubriendo que lo aprendido no depende del profesor. Si por que se ha desarrollado en él un espíritu crítico, finalmente queda como un llamado de atención de estos resultados para que las autoridades y directivos de plantel tomen cartas en el asunto y busquen espacio donde puedan los estudiantes plantear sus necesidades educativas.

La introducción de nuevas tecnologías en los distintos niveles educativos provocó que se tuvieron que repensar y replantear los modos tradicionales de enseñanza y aprendizaje. Estas tecnologías han permitido que el aprendizaje se dé en nuevos y diversos ambientes en los que la formación se centra en un proceso cuyo objetivo principal es que el estudiante sea el protagonista y responsable de su propio aprendizaje.

En estos nuevos ambientes el rol del estudiante cambia significativamente, pasando de ser un ente pasivo a ser el actor principal, con un rol muy activo e importante.

El Director no tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, Los docentes inician las clases si frases de motivación. No propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen Los métodos de enseñanza en tus clases no siempre se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. En conclusión, a los estudiantes no se les da los espacios necesarios para que puedan hacer conocer las necesidades e inquietudes que ellos tiene se debe abrir estos nuevos ambientes, un nuevo panorama de comunicación, donde el estudiante justifique, argumente sus conceptos y sea capaz ya sea de defenderlo ante sus compañeros, docentes y directivos o de cambiar su opinión si está equivocado, reflejándose esto en la adquisición, o acrecentamiento, de su autonomía, responsabilidad y organización, descubriendo que lo aprendido no depende del profesor. Si por que se ha desarrollado en él un espíritu crítico, finalmente queda como un llamado de atención de estos resultados para que las autoridades y directivos de plantel tomen cartas en el asunto y busquen espacio donde puedan los estudiantes plantear sus necesidades educativas.

6.5.4. De los Padres de Familia.

1.- ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

TABLA 17

ORDE N	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	Los maestros practican valores: sociales y culturales para potenciar los aprendizajes de sus alumnos.	5	50	4	40	1	10
B	Los docentes imparten nuevas tecnologías en relación a las demandas actuales.	6	60	4	40		
C	Participan ustedes en gestiones y ejecuciones de las diferentes actividades de la institución.	4	40	4	40	2	20
D	Los docentes se interesan por los problemas de sus alumnos.	5	50	5	50		
E	Los docentes se capacitan continuamente para mejorar su enseñanza aprendizaje.	6	60	4	40		
F	El Director trata en forma coordinada los conflictos que pueden surgir en su institución; y establece las medidas oportunas para resolverlas	4	40	5	50	1	10
G	El departamento didáctico de la Institución, mantiene actualizado la metodología para la enseñanza a los estudiantes.	2	20	6	60	2	20
H	Los maestros coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje, para luego ser impartidos a sus alumnos.	8	80	2	20		
I	Mantienen los docentes actualizada la metodología para mejorar el proceso de enseñanza a sus estudiantes.	5	50	5	50		
J	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes.	9	90	1	10		

La capacitación docente no es simplemente actualizar y usar conocimientos.

La manera cómo los conocimientos son impartidos y utilizados en la clase y en el mundo real es primordial para el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Existen varios aspectos de la capacitación docente que pueden incrementar la calidad de educación y comprometer de mejor manera la motivación intrínseca de cada educador con una mirada al presente y al futuro. Estos aspectos son diversos, y están en relación con las necesidades del contexto en el cual se desarrolla el hecho educativo, así se incluyen contenidos sobre la teoría de educación, la metodología de enseñanza - aprendizaje, la introducción de las tecnologías de la información y comunicación, entre otros.

Los valores son sumamente importantes en la sociedad, ya que gracias a ellos se puede vivir en un ambiente armónico y pacífico. En donde se puede actuar y pensar de la forma en que mejor me parezca, pero siempre tratando de no dañar a terceros para que el respeto no se termine. Pero existen también personas que hacen hasta lo imposible por acabar con esa tranquilidad y tal vez sin pensarlo dañan a los demás no de forma física sino oralmente.

De acuerdo a la primera interrogante si los maestros practican valores, sociales y culturales para potenciar los aprendizajes de sus alumnos. El 50% manifiesta que siempre, el 40% que a veces y un 10% consideran que nunca.

Para la dimensión, si los docentes imparten nuevas tecnologías en relación a las demandas actuales el 60% manifiesta que siempre y el 40 % nos dicen que a veces.

En relación a esta pregunta si participan ustedes en gestiones y ejecuciones de las diferentes actividades de la institución, el 40% manifiestan que siempre, y a veces respectivamente y un 20% indican que nunca se da esta situación.

En esta Interrogante si los docentes se interesan por los problemas de sus alumnos, las opciones siempre obtienen un 50% respectivamente.

De acuerdo a esta interrogante si los docentes se capacitan continuamente para mejorar su enseñanza aprendizaje. El 60% de padres de familia consideran que siempre y un 40% indican que a veces.

En relación a esta dimensión si el Director trata en forma coordinada los conflictos que pueden surgir en su institución; y establece las medidas oportunas para resolverlas; el 40% considera que siempre, un 50% manifiestan que a veces y el 10% de los encuestados consideran que nunca.

De acuerdo a esta interrogante, el departamento didáctico de la Institución, mantiene actualizado la metodología para la enseñanza a los estudiantes.

El 20% considera que siempre, el 60% indican que a veces y el 20% manifiestan que nunca se da esta situación.

Para la siguiente pregunta si los maestros coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje, para luego ser impartidos a sus alumnos. El 80% manifiestan que siempre se da esta situación y el 20% consideran que nunca se da esta situación.

Para esta dimensión si los docentes mantienen actualizada la metodología para mejorar el proceso de enseñanza a sus estudiantes. Las opciones siempre y a veces obtienen el porcentaje del 50% respectivamente.

En relación a esta interrogante si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes el 90% consideran que siempre se enseñan los valores y el 10% indican que a veces.

Los valores deben ser impartidos tanto en el hogar por los padres de familia y en la escuela por los docentes, ambas instancias se convierten en modelos de los niños y jóvenes, por eso es necesario que se trabaje conjuntamente padres de familia y docentes en talleres y se complementen en el hogar lo que los docentes enseñan en sus aulas.

La capacitación académica debe ser permanente, el Director en medida de sus posibilidades debería integrar a los padres de familia en actividades académicas que organice la Institución para que los padres de familia conozcan que los docentes si se están preparando académicamente.

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. No existe capacitación	No hay gestión	no se trabaja con dirección de un Líder
	Falta de preocupación en las autoridades	Se fomenta un quemeimportismo en los docentes en asuntos de capacitación
	Nadie lidera eventos académicos	Desactualización en conocimientos
Problema 2. Padres de familia y docentes no se integran a las actividades planificadas	No se los toma en cuenta en planificación de actividades	No saben qué actividades va a realizar la Institución
	Los padres de familia no asisten en a todas las reuniones convocadas por las autoridades	No saben que tiene planificado la institución
	No participan en actividades académicas, deportivas, sociales	No pueden existir consensos si no se integran
Problema 3. Falta de gestión	No tienen mucha experiencia	No saben a que organismos pueden pedir apoyo
	No tienen conocimiento de elaboración de proyectos	No presentan propuestas para el mejoramiento de la institución
	No les dan las autoridades la importancia necesaria	Se desmotivan al ser desatendidos por las autoridades

6.6. Discusión

La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades. En relación a las encuestas concluyo que las interrogantes: sobre la organización, coordinación de área, grupos de trabajo y el trabajo individual tienen un 25% respectivamente. Cabe manifestar que los directivos no tienen claro la forma de organización de su Institución. Pues de los cuatro encuestados todos dan respuestas diferentes. Los directivos deben ser los primeros en tener definida sus funciones sus funciones y obligaciones para que puedan exigir a sus subordinados el estricto cumplimiento de sus funciones

El tamaño de las Instituciones muchas veces se mide por el número de empleados o por los resultados alcanzados de una Institución. Al respecto los directivos consideran que para medir el tamaño de la organización existen dos factores que son: por el número de miembros de la institución y por los resultados obtenidos en la institución. Obteniendo cada uno el 50% respectivamente. Creer que una organización es grande por el número de integrantes que la conforman sería un gran error, existen instituciones con menos integrantes pero que los resultados obtenidos son superiores a otras organizaciones que cuentan con más personal. Puedo afirmar que el tamaño de una organización se mide por los logros alcanzados, por el cumplimiento de objetivos y metas que persigue la Institución.

Los manuales incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la Institución se encuentra organizada. En relación a esta dimensión, el 100% de los encuestados consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos. Se puede determinar que el personal directivo de la escuela Zoila Rendón conocen sus funciones y el rol que

tienen que cumplir como sus deberes y derechos ya que cuentan con una guía como es el manual en donde indica todo tipo de normas ya sean reglamentarios o administrativo.

La toma de decisiones por consenso es más difícil y requiere más tiempo, pero permite obtener decisiones de mucha mejor calidad que otros procedimientos, como la votación, En relación a esta interrogante, el 75% de los encuestados reconocen que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está definido por el Director del establecimiento, y un 25% manifiesta que esta situación está ligado por el consejo directivo. Se puede notar que un miembro del cuerpo directivo no es tomado en cuenta en la toma de decisiones según lo que nos indican los resultados de esta pregunta, situación que es preocupante ya que las soluciones deben ser analizadas desde diferentes puntos de vista, solo así podremos escoger la mejor decisión en favor de la Institución

La toma de decisiones de arriba hacia abajo conduce a la delegación de tareas. Esto es natural para las jerarquías, pero se debe decidir que decisiones hay que tomar y cuales hay que delegar a otros. Al interpretar los resultados el 75 % manifiesta que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, no delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. El 25% considera que si se delega esta situación. Hay que decidir que decisiones se pueden tomar por uno mismo, y cuales pueden tomar sus subordinados de esta manera se motiva al personal que labora en la institución ya que se sienten importantes. Resulta satisfactorio los resultados de esta pregunta ya que se puede determinara que las decisiones no solo la toma el director si no que si se delega y se permite la opinión de los otros estamentos.

Las instituciones deben promover todo tipo de acciones que vaya en el engrandecimiento de la organización. Estas acciones no deben ser solo en

cumplimiento de los objetivos del establecimiento si no también se debe considerar aspectos que alimenten las relaciones administración y liderazgo de la escuela Zoila Rendón. De acuerdo al análisis, cabe manifestar que la escuela promueve la excelencia académica, que la capacitación es continua de los docentes que existe trabajo en equipo y que se aplica una acertada vivencia de valores institucionales y todas estas opciones obtienen el 75%. Demostrando con esto que si existe preocupación por parte de los directivos en llevar acciones en beneficio de la institución, pero si llama a atención la situación de los padres de familia ya que la mitad de los encuestados indican que los padres de familia no asisten a las actividades programadas por la Institución, se debería buscar estrategias para integrar mas a los padres de familia a las actividades que organice este Centro Educativo.

A menudo solemos creer que el liderazgo es algo innato que se tiene o no se tiene; sin embargo, para mi criterio personal discrepe en este asunto, porque creemos que el liderazgo tal como se entiende hoy en día es una habilidad que cualquiera puede alcanzar. El carisma puede ser adquirido si se conocen las disciplinas del liderazgo. De las preguntas aplicadas a los directivos se plantea si las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son. Según los porcentajes obtenidos se determina que las habilidades de los líderes, en muchos de los casos no son innatas. Como también se puede deducir que los directivos no tienen claro, si las habilidades de liderazgo son productos de la experiencia y a preparación académica, o si ya se nace para ser líderes, a mi criterio personal todos nacemos con habilidades de liderazgo, éstas se perfeccionan de acuerdo al medio donde internauta el individuo.

Los directivos deben ser personas íntegras, que estén en capacidad de dar las razones, los motivos, de su actuación, de sus decisiones, a quienes tienen

derecho a conocerlas. Es responsabilidad de los directivos buscar alternativas para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Cabe señalar que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, el 25 % indica que siempre y el 75% manifiesta que a veces. Los exámenes nos permiten determinar los vacíos que van quedando en los alumnos, esto nos permite tomar dediciones, buscar estrategias para solucionar las problemáticas que se presentan en los alumnos y en la Institución. Puedo concluir diciendo que los directivos no tienen claro cuáles son las necesidades que tiene la institución y buscar medidas adecuadas que ayuden a solucionar estos inconvenientes, el reducir e personal como es el criterio de algunos directivos solo encontrarían soluciones parches y no acertadas deberían buscar otras alternativas que fortalezcan a la Institución.

El contar con todos los departamentos u organismos necesarios en una Institución facilitara el cumplimiento de las tareas. Convirtiéndose en una fortaleza institucional en donde cada quien tiene designado sus propias funciones En cuanto a los órganos De Dirección,(director), Consejo Directivo, CCI De gestión (secretaría, vicerrector, comisiones De coordinación (Jefes departamentales, coordinadores de comisiones, el 100% de los encuestados afirman, que la Institución cuenta con estas direcciones. Convirtiéndose esto en una fortaleza que les facilitara el cumplimiento de mestas y objetivos.

El equipo didáctico de una Institución educativa, siempre tendrá la responsabilidad de velar para que las actividades del centro se desarrollen de acuerdo con los principios y valores de la Constitución, por la efectiva realización de los fines de la educación establecidos en las Leyes y disposiciones vigentes, por el logro de los objetivos establecidos en el proyecto educativo del centro y por

la calidad de la educación En relación a esta dimensión la Institución lleva el seguimiento del grupo de alumnos como también Coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos . Determinamos que, el equipo didáctico de esta institución educativa coordina las actividades de enseñanza aprendizaje pero las otras actividades no las realiza lo que se puede determinar es que no existe un compromiso responsable de todas las funciones que tiene que cumplir dejando vacíos que puede afectar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los departamentos didácticos, son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas o materias que tienen asignadas y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias. Sin embargo el nivel directivo de la Institución, considera que no siempre se cumplen con estas obligaciones, de acuerdo a los porcentajes obtenidos los directivos si organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantienen actualizada su metodología, y elaboran la programación didáctica de las asignaturas. En lo que concierne a las demás funciones existe contradicción en las respuestas unos afirman otros niegan por lo que se puede deducir que falta al departamento trabajar en los aspectos donde muestran debilidades o socializar con los docentes las actividades que ellos cumplen.

En lo que tiene que ver, las soluciones que se deben dar en la instituciones debe ser producto de un diagnóstico establecido, de tal manera que estas sean oportunas y realmente se atiendan las necesidades reales que tiene la Institución En esta dimensión, en la escuela "Zoila Rendón", se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y

potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, En relación a los porcentajes se puede afirmar que si se realiza un diagnostico en el plantel para determinar las problemáticas y presentar soluciones que vayan a aportar con el desarrollo de la Institución.

La planificación educativa se caracteriza por ser estructural y dinámica, porque es un todo organizado en el que cada una de sus partes cumple una función específica e interactúa y se complementa con las otras, y además porque debe tener la suficiente flexibilidad para admitir las modificaciones que fueren necesarias. De acuerdo a esta interrogante si la institución educativa si se ha realizado: Reingeniería de Plan estratégico Plan Operativo Anual Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. Pero no la reingeniería de procesos ya que existen criterios divididos al respecto. Cabe manifestar que los directivos no han trabajado en reingeniería de procesos Por lo tanto no se ha existido una concepción fundamental de los elementos que conciernen a la planificación educativa, los directivos deberían tomar muy en serio esta situación o si no se estarían estancando en una planificación sin considerar aspectos o necesidades que se puedan presentar en lo posterior.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

Como resultado de las encuestas y el diagnostico se pudo determinar las falencias y vacios que se encontraron en esta institución o que me permite poner a consideración las siguientes conclusiones.

- La gestión en liderazgo y valores en esta Institución Educativa no se la realiza satisfactoriamente falta mucho que hacer en este aspecto.
- No existe coordinación entre el nivel directivo, para el cumplimiento de diferentes actividades que tiene que cumplir la institución.
- No existe reingeniería de procesos, lo que se determina que los problemas que se presentan no son analizados para ser solucionados mediante una planificación.
- La capacitación académica es la actividad que más le preocupa a los directivos de este centro educativo, dejando de lado otro tipo de gestión que vaya en el desarrollo Institucional
- Del mismo modo se pudo evidenciar por medio de la observación directa que la comunicación entre directivos y docentes no es efectiva, lo cual afecta el normal desenvolvimiento y desarrollo de la Institución.
- La mayoría de los profesores no emplean textos paralelos en sus clases, así como no se apoyan en implementos tecnológicos, audiovisuales, etc.
- No se toma en cuenta la opinión de los estudiantes, no existen espacios en donde se les permita que ellos puedan hacer conocer sus opiniones y necesidades educativas o de otra índole.

- La mayoría de padres de familia no se integran a las tareas educativas de sus hijos ni a las actividades que organiza la Institución mostrándose indiferentes en la mayoría de los caso a las reuniones que convocan los docentes o directivos

RECOMENDACIONES

- Aplicar la propuesta que se pone en consideración en el presente trabajo de investigación sobre gestión en liderazgo y valores con todos los componentes de la institución educativa, esto permitirá una mejor planificación, estructuración y manejo de la comunicación educativa, así como los cambios cognitivos y afectivos de los mismos que repercutirán en las relaciones humanas de toda la sociedad educativa.
- Realizar frecuentemente la rediseñar los procesos medulares de la institución para lograr alcanzar mejoras en el proceso enseñanza aprendizaje
- Incluir en el sistema de trabajo de los diferentes niveles educativos, la práctica de los valores apropiado, ya que se ha comprobado que su práctica permite un desarrolla integral del ser humano.
- Lograr un mejor desempeño en las funciones organizativas del director a través de una estructura organizacional que mejore las relaciones de los estamentos educativos de esta Institución
- Mejorar los niveles de comunicación, para que esta sea de calidad convirtiéndose en un modelo educativo alternativo que aporte las bases metodológicas y prácticas para alcanzar el aprendizaje constructivista que se requiere en la época actual.

- Concienciar al personal docente a que acepten los cambios que son producto de los cambios e innovaciones en la comunicación, el ser humano es un mundo de expresiones, de creaciones y sobre todo de proyecciones que permiten ilimitadas formas de pensamientos. Estos pensamientos nos llevan a ser verdaderos exploradores del conocimiento en sus diferentes estados.

8. PROPUESTA DE MEJORA

1. TÍTULO

TALLER SOBRE LIDERAZGO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y MEJORAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA EN LA ESCUELA FISCAL MIXTA “ZOILA RENDÓN” DEL CANTÓN PINDAL.

PRESENTACIÓN

El liderazgo educativo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas, así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte del director y de escuela. Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

No cabe duda que los directores educativos deben ejercer liderazgo y ser excelentes planificadores convirtiéndose en los modelos y guías para el personal donde laboran, situación que permitirá a mejorar la calidad de la educación en la institución que representan.

Un buen liderazgo escolar consiste en ser un excelente planificador de tal manera que se pueda transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela. A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos como la del presente estudio la motivación e incentivos para ser elementos importantes en el desenvolvimiento laboral de los docentes.

2. JUSTIFICACIÓN

En relación a los resultados obtenidos en la institución que se realizó la investigación de campo e visto la necesidad de desarrollar talleres que vayan en fortalecimiento de la institución, siendo consecuente con la misma ya que me permitió adentrarme a la realidad educativa y determinar cuáles son las problemáticas que necesitan ser atendida de forma inmediata.

El liderazgo que se ejerce en la escuela Fiscal Mixta “Zoila Rendón” debe ser fortalecido, debemos entender que cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los compañeros de trabajo y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

A menudo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económicos, administrativos..., ignorando sus características específicas como organizaciones de formación. Hay otro reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente, sin embargo las realidades son diferentes.

La planificación no debe ser responsabilidad del director se nota una desmotivación y desconocimiento en cuanto a planificación se refiere, creyendo que este le compete solo al nivel directivo. Allí radica la importancia de los presentes talleres, los mismo permitirán sensibilizar a todos los estamentos educativos de esta institución y entender que la planificación educativa es una tarea de todos como también darle la herramientas necesarias a los directivos para que puedan organizar grupos de trabajo y en consenso elaborar todos los instrumentos que no tiene esta institución

FINALIDAD

La presente propuesta pretende propiciar la reflexión de todo lo directivos y docentes a través de métodos y técnicas de trabajo para desarrollar habilidades de liderazgo y planificación a través de un trabajo en equipo buscando consensos para que en todas las áreas de trabajo sean consideradas sus necesidades en el Plan Operativo anual y demás instrumentos que se necesita para el correcto funcionamiento de una institución educativa

3. OBJETIVOS

GENERAL

Organizar el taller sobre liderazgo y planeación estratégica para lograr el trabajo en equipo y mejorar los procesos de enseñanza en la escuela fiscal mixta “Zoila Rendón” del Cantón Pindal.

ESPECÍFICO

- Realizar un mapeo laboral para determinar los niveles de liderazgo del personal directivo y docente como también las necesidades que tiene cada área de trabajo.
- Facilitar de herramientas necesarias a todo el personal para desarrollar habilidades de liderazgo y planificación en este centro educativo.
- Promover la organización de equipos de trabajo por parte de los docentes y concienciar que todos son importantes en la toma de decisiones y en la búsqueda de alternativas de solución.

4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA DE LA PROPUESTA

El presente proyecto se lo realizara en la Parroquia Pindal de la Ciudad del Cantón Pidal, Provincia de Loja, en las instalaciones del local de la escuela Zoila Rendón

5. POBLACIÓN OBJETIVO

La población que intervendrá en la ejecución del proyecto será: un Tutor, Directivos, profesores, docentes, siendo los beneficiarios directos del proyecto. Los beneficiarios indirectos serán la población estudiantil de este centro de formación y la ciudadanía en general.

6. SOSTENIBILIDAD D ELA PROPUESTA

Para el desarrollo de la siguiente propuesta se cuenta con los siguientes recursos:

TALENTO HUMANO

Directivos

Investigadores

Docente

Alumnos

TECNOLOGICOS

La Internet

1 Lapto

1 Enfocus

FÍSICOS

Local de la Escuela Zoila Rendón

ECONÓMICOS

Se cobrará \$ 10 por participante que da un total de \$ 160, entregando un certificado que será avalado por la Dirección Provincial de Educación de Loja y la Institución; y los 450.75 se tomará de la partida presupuestaria para capacitación docente que tienen las Instituciones Educativas

ORGANIZACIONALES

La organización y ejecución del proyecto estará bajo la responsabilidad de los directivos del plantel más la asesoría de mi persona para garantizar su ejecución.

METODOLOGÍA

se conformara grupos de trabajo para que los docentes analicen los temas. La exposición de los temas serán individuales o grupales utilizando cualquier técnica de exposición. Se apoyaran en sus propias experiencias y realidades.

Se convocara a todos los directivos, docentes, presidente del comité central de padres de familia

El horario de trabajo es intensivo, Por esta razón, se laborará 4 horas diarias, de 08:00 a 10:00 y desde 10:30 a 12:30, por cuatro sábados. Esta modalidad de aprendizaje estimula el intercambio de experiencias entre personas que comparten realidades similares, en el desarrollo de sus organizaciones o retos comunes como líderes en su institución.

El logro más significativo al utilizar esta metodología es lograr estimular también un ambiente de reflexión personal, pues a partir de un mejor autoconocimiento se pueden cultivar relaciones y desempeños profesionales de mayor calidad y valor. Al finalizar cada seminario de estudio, todos los participantes completarán el formulario “Aprendiendo a trabajar” en el que registrarán cómo aplicarán lo aprendido en su institución y equipos de trabajo.

FACTIBILIDAD

Es factible ya que actualmente los problemas en las instituciones educativas son muy frecuentes y más aún con lo relacionado a la carencia de Liderazgo. El aporte teórico fundamental del presente proyecto está diseñado al desarrollo de habilidades par el liderazgo y la planificación a través del trabajo grupal en la administración de la Escuela Mixta Fiscal “Zoila Rendón” del Cantón Pindal de la Provincia de Loja.

7. PRESUPUESTO Y MATERIALES

(Estarán presupuestados a los costos de acuerdo a la realidad geográfica)

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VI unitario	COSTO
15	Marcadores	1.25	18.75
3	Resmas de papel boom	5.00	15.00
2	Cinta masqué	1.50	3.00
800	Impresión	0.03	24.00
4	Enfocus	15.00	60.00
16	Carpetas folder	0.50	8.00
3	Facilitador	150.00	450.00
16	Certificados	2.00	32.00
	TOTAL		
			\$610.75

FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento del presente PROYECTO se tomará en cuenta el costo de los certificados de los participantes que es de 10 dólares y la diferencia se tomará de la partida para la capacitación del personal docente de la institución.

8. Actividades del Seminario

Temas	Subtemas	Técnicas	Responsable	Evaluación
Inauguración del seminario			Director de la Institución	
Rol de Líder	Funciones de líder Tipos de Líder El Líder Educativo	Análisis de documentos Trabajos Grupales Debate	Facilitador del Taller	Exposiciones Individuales Claridad en las exposiciones
Gestión y Planificación	Que es la Planificación Porque Planificar Importancia de la Gestión Como elaborar el FODA	Videos Análisis de los documentos Lectura de documentos	Facilitador del Taller	Exposiciones grupales e individuales
Comunicación	Importancia de los Gestos, y tono de Voz de la comunicación Elementos y porcentajes de la comunicación Como lograr la comunicación efectiva	Dramatizaciones Videos Diagnostico laboral	Facilitador del Taller	Cuestionario de preguntas Exposiciones magistrales Aporte al tema

8.1. Cronograma

ACTIVIDADES	MESES											
	Agosto				Septiembre				Octubre			
1. Presentación del proyecto al Director			x									
2. Reunión con los docentes de la institución para socializar el proyecto y las temáticas que se va a tratar				x								
Taller 1 Rol de Líder • Funciones de líder • Tipos de Líder • El Líder Educativo					x							
Taller 2 Gestión y Planificación • Que es la Planificación • Porque Planificar • Importancia de la Gestión • Como elaborar el FODA						x						
Taller 3 Comunicación • Importancia de los Gestos, y tono de Voz de la comunicación • Elementos y porcentajes de la comunicación • Como lograr la comunicación efectiva										x		
Evaluación de los talleres y resultados esperados			x	x		x	x			x		

9. BIBLIOGRAFÍA

- Ulrich, D. Zenger, J. Smallwood, N. (1999). Liderazgo basado en resultados. América Latina.
- Editorial Norma Maxwell, J. (1996). Desarrolle el líder que está en usted.
- Editorial Caribe. Langdon, M. (1997). Cómo ser el mejor líder. Barcelona.
- Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. México.
- Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- J. Geraert, El problema del hombre. Introducción a la antropología filosófica, Sígueme, Salamanca, 1976.
- IEPS, Educación y valores, sentido de la acción educativa en nuestro tiempo, cuarta edición, Narcea, S.A. de Ediciones, Madrid, 1985
- Heinz Weihrich. Administración, una perspectiva global. México. 1996. Página 335.
- Vargas Hernández, J.G.: (2007) *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita.

ELECTRÓNICAS

- <http://lagestioneducativa.blogspot>.

Se la utilizo para puntualizar conceptos de Gestión Administrativa

- <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Formacion/formacion/liderazgo>.

Se la utilizo para establecer diferencias entre Directivos, Dirigentes y Líderes

- <http://www.elergonomista.com>.

Se utilizo para puntualizar en el orden laboral la seguridad y salud laboral de los trabajadores

- <http://www.monografias.com>.

Se la utilizo para informarnos de mejor manera los actuales supuestos de la educación

- <http://www.utpl.edu.ec>

Se utilizo para conocer la información y las instrucciones de los directivos de la Universidad, a cerca de la elaboración de la tesis.

- <http://www.periounlp.edu.ar/nodos>

Se utilizo para conocer conceptos importantes de la comunicación dentro de la educación

- <http://www.educación.gob.ec>

Se la utilizo para conocer e informarme de las últimas reglamentaciones del Proyecto de Educación Intercultural

- <http://www.yahoo.com>

Se la utilizo para intercambiar información acerca del actual sistema de Educación

- <http://www.google.com>

Se utilizo para investigar conocimientos más actualizados concernientes a Directivos y Líderes en la Educación.

10. ANEXOS



ENCUESTA A DIRECTIVOS

(GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia.....

....

Cantón.....

.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1.- Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

Si () No ()

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

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

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

Si () No ()

7.- Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			
c.	La mejora de los mecanismos de control			

d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			
----	---	--	--	--

10.- De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?:

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (Jefe de Estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. (____)
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. (____)

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

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

Si () No ()

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

- a. Una reingeniería de procesos (____)
- b. Plan estratégico (____)
- c. Plan Operativo Anual (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.(____)



ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1.- Tipo de establecimiento:

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

2.- Cuestionario

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del			

cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o directivos/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones			

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



ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

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

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

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

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

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

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1.- Tipo de establecimiento:

k. Fiscal ()

l. Fiscomisional ()

m. Municipal ()

n. Particular laico ()

o. Particular religioso ()

2.- Cuestionario

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

8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad. La participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			



ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA.

Señores padres de familia, la encuesta tiene como finalidad de determinar como usted se desarrolla en el contexto familiar y educativo para lo cual llene el siguiente cuestionario.

1. INFORMACION GENERAL:

Nombre del establecimiento
educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

1. Fiscal ()
2. Fisco misional ()
3. Municipal ()
4. Particular laico ()
5. Particular religioso ()

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	Los maestros practican valores: sociales y culturales para potenciar los aprendizajes de sus alumnos.	5	50	4	40	1	10
B	Los docentes imparten nuevas tecnologías en relación a las demandas actuales.	6	60	4	40		
C	Participan ustedes en gestiones y ejecuciones de las diferentes actividades de la institución.	4	40	4	40	2	20
D	Los docentes se interesan por los problemas de sus alumnos.	5	50	5	50		
E	Los docentes se capacitan continuamente para mejorar su enseñanza aprendizaje.	6	60	4	40		
F	El Director trata en forma coordinada los conflictos que pueden surgir en su institución; y establece las medidas oportunas para resolverlas	4	40	5	50	1	10
G	El departamento didáctico de la Institución, mantiene actualizado la metodología para la enseñanza a los estudiantes.	2	20	6	60	2	20
H	Los maestros coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje, para luego ser impartidos a sus alumnos.	8	80	2	20		

I	Mantienen los docentes actualizada la metodología para mejorar el proceso de enseñanza a sus estudiantes.	5	50	5	50		
J	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes	9	90	1	10		

Gracias



ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:
Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN