



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 Unidad Educativa
Experimental FAE N° 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo
2010-2011”*

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

AUTORA:

Dalia Marcela Flores Armas

DIRECTORA:

Mgs. Álda Diamela Jara Reinoso.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Quito, 1 de octubre del 2011

Mgs. Álda Jara Reinoso

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Álda Jara Reinoso', is written over a horizontal dotted line.

Mgs. Álda Jara Reinoso

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

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

f.....

Dalia Marcela Flores Armas

CI. 1711227460

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Dalia Marcela Flores Armas, 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”.

Quito, 26 de enero del 2012

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme unos padres que son el pilar fundamental de mi vida, ya que gracias a su apoyo y consejo he logrado una de mis metas, que es la herencia más valiosa que puedo recibir. Sabiendo que no existe forma de agradecer su sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado también es suyo y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo.

A la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 y sus profesores, por las facilidades que me brindaron para el desarrollo del presente trabajo, por enseñarme lo valioso de la amistad, la cooperación y el trabajo en equipo.

De manera especial a la Mgs. Árida Diamela Jara Reinoso por enseñarme que no es fácil llegar; se necesita ahínco, lucha y deseo, pero sobre todo apoyo, como el que recibí de su parte durante este tiempo para la dirección de este plan.

Por último, pero no menos importante, a mi esposo e hija, por el apoyo brindado durante estos años de estudio, como un reconocimiento de gratitud al haber finalizado esta carrera.

¡Mi trofeo es también vuestro!

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe y la fortaleza necesarias para salir siempre adelante pese a las dificultades, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, por darme la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres por su apoyo desvelado, paciencia, comprensión, empeño, guía y amor, a mis hermanos por su comprensión y abrazo siempre oportunos, por ser la fuerza que me alienta a ser cada vez mejor, fomentar en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida, a mis amigos que con su cariño me brindaron siempre el ánimo suficiente para culminar este objetivo.

A mi esposo e hija, por el cariño incondicional.

A todas las personas que creen en mí.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



Av. La Prensa s/n y Gonzalo G.
Telf.: (593) 2599-875/225431

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE Nº 1

Quito, 15 de marzo de 2011

CERTIFICADO

Mediante la presente **CERTIFICO QUE:** la señora **FLORES ARMAS DALIA MARCELA C.I. 171122746-0** estudiante del Tercer Ciclo de la Carrera de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, en la Universidad Técnica Particular de Loja, realizó el Proyecto de investigación "Diagnóstico Institucional Gestión, Liderazgo y Valores" desde el 25 de febrero hasta la presente fecha, la misma que demostró responsabilidad y cumplimiento en los horarios establecidos, como también demostrando un alto grado de profesionalismo.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente,


Dra. Margarita Mena, MSc.
VICERRECTORA

Susana F.



Libertad
con heroísmo



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE SESIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización).....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
 RESUMEN.....	 1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La gestión Educativa.....	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia.....	5
2.1.3. Tipos de Gestión.....	8
2.2. Liderazgo Educativo.....	9
2.2.1. Concepto.....	9
2.2.2. Tipos.....	10
2.2.3. Características.....	11
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	12
2.4. Los valores y la educación.....	13
3. METODOLOGÍA.....	33
3.1 Contexto.....	33
3.2 Participantes.....	34
3.3 Materiales e Instrumento.....	36
3.4 Método y procedimiento.....	36
3.4.1 Metodología.....	36
3.4.2 Métodos.....	37
3.4.3 Población y Muestra.....	37

4. RESULTADOS.....	39
4.1. DIAGNÓSTICO.....	39
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	39
4.1.1.1. El manual de organización.....	39
4.1.1.2. El código de Ética.....	46
4.1.1.3. El plan estratégico.....	48
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	49
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	51
4.1.1.6. Reglamento interno	59
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa... ..	62
4.1.2.1. Misión y visión.....	62
4.1.2.2. El Organigrama.....	63
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	65
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	76
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	77
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	77
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.....	77
4.1.3. Análisis FODA.....	77
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	77
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	78
4.1.3.3. Matriz FODA.....	80
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	81
4.2.1. De los directivos.....	81
4.2.2. De los Profesores.....	91
4.2.3. De los estudiantes.....	93
4.2.4. De Los Padres de Familia.....	96
5. Discusión.....	99
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	104
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	106
8. BIBLIOGRAFÍA.....	115
9. APÉNDICES.....	117
10. ANEXOS.....	134

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Personal directivo por género y edad.....	34
Cuadro 2. Personal docente por género y edad.....	35
Cuadro 3. Personal administrativo y de servicio.....	35
Cuadro 4. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.....	35
Cuadro 5. Plan Operativo del 2011 aprobado por la Dirección de Planificación y Evaluación General.....	50
Cuadro 6. Matriz FODA.....	80
Cuadro 7. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo.....	81
Cuadro 8. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	81
Cuadro 9. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de Normas.....	82
Cuadro 10. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones....	82
Cuadro 11. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	83
Cuadro 12. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	83
Cuadro 13. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	84
Cuadro 14. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	85

Cuadro 15. Organismos que integran la institución.....	86
Cuadro 16. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	87
Cuadro 17. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	88
Cuadro 18. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	90
Cuadro 19. Material de planificación educativa.....	90
Cuadro 20. Resultados de las encuestas a docentes.....	91
Cuadro 21. Resultado de las encuestas a los estudiantes.....	93
Cuadro 22. Resultado de las encuestas a los Padres de Familia.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Técnicas de organización..... 42

Figura 2. Modelo del Proyecto Educativo Institucional..... 55

Figura 3. Ley Federal de educación..... 55

Figura 4. Elementos para la elaboración de proyectos.....58

Figura 5. Organigrama estructural Unidad Educativa experimental..... 64

RESUMEN

En la actualidad con el aparecimiento de la globalización en el campo educacional exige la preparación profesional capaz de integrarse al contexto científico y tecnológico a pasos agigantados.

El trabajo permitirá analizar la Situación Institucional sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1, mediante la aplicación de técnicas de investigación bibliográficas y de campo.

Comparto el criterio que requiere conocimiento de un enfoque integral que permita la aplicación de un modelo activo de trabajo formando así talento humano en el arte de educar.

Por tal motivo gracias a la apertura por parte de la U.E.E FAE N°1, quien permitió un espacio para nuestro trabajo de investigación; podrán tener un diagnóstico de sus políticas institucionales para mantener y mejorar sus componentes en beneficio de los docentes, alumnos/as y padres de familia.

En síntesis este reto que la educación nos impone posibilita la aplicación investigativa más profunda y exhaustiva de los indicadores planteados en el presente trabajo para mejorar la gestión educativa y emitir soluciones a los problemas encontrados de manera más técnica y profesional.

1. INTRODUCCIÓN

En el campo educativo resulta de vital importancia, la aplicación de trabajos de investigación. El presente trabajo permitirá analizar la Situación Institucional sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N°1, mediante la aplicación de técnicas de investigación bibliográficas y de campo para obtener una práctica válida y confiable en gestión educativa a nivel institucional.

En la Unidad Educativa FAE N° 1 no se han realizado investigaciones sobre el presente proyecto en el ámbito de gestión y valores, por lo tanto comparto el criterio de que se requiere del conocimiento y la práctica de un enfoque integral que permita la aplicación de un modelo activo de trabajo en el quehacer educativo formando al talento humano en el maravilloso arte de educar, porque en esta etapa de la vida es donde podemos moldear adecuadamente todo el bagaje de conocimientos, destrezas y habilidades que poseen los educandos para lograr un aprendizaje significativo e integral que llevará como motivación en toda su trayectoria estudiantil.

Por tal motivo gracias a la apertura prestada por parte de la U.E.E FAE N°1, quienes nos permitieron un espacio para nuestro trabajo de investigación; podrán tener un diagnóstico de sus políticas institucionales para mantener y mejorar sus componentes en beneficio de los docentes, alumnos/as y padres de familia a través de dar una respuesta a los problemas que trae el vertiginoso desarrollo del conocimiento, la interdisciplinariedad y multidisciplinariedad del conocimiento y una formación permanente a partir de la participación activa de todos los actores en el que intervienen en el quehacer educativo.

En síntesis este reto que la educación nos impone posibilita la aplicación investigativa más profunda y exhaustiva de los indicadores planteados en el presente trabajo para mejorar la gestión educativa en todos sus componentes y emitir soluciones a los problemas encontrados de manera más técnica y profesional en el amplio ámbito educacional.

Desarrollar la capacidad de gestión como análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de educación en la Unidad Educativa Experimental FAE N°1.

Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y valores de la Unidad Educativa FAE N°1.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que el gerente y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades de forma eficiente y eficaz. Para rectificar y avanzar a un cambio positivo, el cual se lo realizará al impartir el “Taller liderazgo y valores”.

Finalmente el presente proyecto, consiste en dar a conocer a la sociedad mediante la gestión, liderazgo y valores que se promueve en una Institución Educativa, la misma que es de fácil comprensión para crear una perspectiva en el conocimiento de la administración educativa, como una guía que servirá para el mejoramiento y aplicación del proyecto a otras Instituciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. 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

Gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. La gestión educativa son todas las diligencias que nosotros tenemos que llevar a cabo para poder terminar el proceso educativo y concluir en el aula²

Analizando la gestión es el proceso de articulación de un conjunto de acciones que intenciona una organización para cumplir con su propósito, gestionar el establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr lo que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender. En esa perspectiva el director/a no sólo administra, sino que debe involucrarse, ejercer un liderazgo pedagógico y ser capaz de formar equipos. Si los procesos de gestión estuvieran dirigidos en ese sentido, sin duda, los resultados serán mejores en todo orden, porque los docentes encontrarán eco en sus

¹ ULLOA, Fernando. (1969). Psicología de las instituciones: una aproximación psicoanalítica. (Argentina)

² DRUKER, Peter. (2000). *Representación de los procesos de gestión escolar y práctica pedagógica*. (TESIS DOCTORAL, UNIVERSIDAD DE VALLADOLID). Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/78/1/TESIS28-090818.pdf>

preocupaciones pedagógicas y a la vez el director/a centrará su preocupación en lo medular del quehacer de la institución.

2.1.2 Importancia

Las dimensiones de la gestión cobran importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social de la educación formal, para abordar alguna dimensión, es necesario resaltar que las fronteras no están tan marcadas sino que se interrelacionan, ya que los espacios tanto macro educativos o áulicos son entidades, aunque autopoéticas, comunicadas con el exterior y por ende comparten la totalidad como parte estructural de un sistema.

De ahí que el propósito de este ensayo sea analizar el escenario de la gestión pedagógica reconociendo, como es obvio, los distintos elementos que intervienen en este ámbito, pero sobre todo planteando que toda gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica debe atravesar el espacio de lo educativo. Si no lo hace ésta se tornaría una tarea infértil y estéril para la propia gestión.³

La participación, el currículum y el trabajo colegiado entre profesores

Ante este escenario considero que los cambios en el espacio escolar podrán generarse a través de la participación social, motivada por el trabajo de los docentes y directores. Pero estos cambios conducen a nuevos compromisos y responsabilidades a otros sectores sociales. Ya que si bien la responsabilidad inicial de la tarea se atribuye a los docentes y directores, al poder ellos ejercer una mayor acción para actuar sobre el contexto escolar en su conjunto, lo anterior no excluye a otros actores como el Estado, la sociedad civil, la comunidad escolar y los particulares, de nuevas responsabilidades en el escenario educativo tanto regional como nacional.

Sin embargo, lo anterior no se da de manera automática pues se requiere crear una estructura que permita el trabajo colegiado desde una racionalidad estratégica y comunicativa, así como formas de evaluación del trabajo colegiado, la rendición de cuentas y al mismo tiempo, en cada centro educativo, una

³ VALENCIA, ANA. Asesora de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Unidad 141 de Guadalajara, Jalisco. Recuperado de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/valencia18.htm>

dinámica dialógica que construya la innovación desde las situaciones cara a cara, que ofrezca soluciones a problemáticas concretas que afecten al colectivo escolar.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gestión interna en las escuelas misma que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión.

En el trabajo colegiado es importante también observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo. Los momentos de intercambio colegiado, son un soporte del esfuerzo por trabajar en equipo y construir las bases de conocimiento así como las acciones y disposiciones diarias que definirán las estrategias a futuro, esto es, construir desde el trabajo cotidiano la escuela que se quiere.

Se requiere, por otra parte, hacer frente a los problemas fundamentales del espacio educativo, ser claros y prácticos, promover el entendimiento, la conciencia y la acción comunicativa en las propuestas requeridas de naturaleza tanto individual como colectiva. Es importante señalar que, tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de los docentes, ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son incompatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar las escuelas.

De acuerdo con una propuesta de gestión basada en un modelo participativo, tanto los grupos de docentes y directores, deben procurar derribar los muros del aislamiento entre ellos, promover y respetar, al mismo tiempo, el desarrollo individual propio y de los demás. Esto representa un reto más para la gestión escolar.

La importancia de los Consejos Técnicos

Elevar la calidad educativa, es una tarea que desde la década de los años ochentas invadió los discursos educativos, en este proceso discursivo ha

transitado de una calidad centrada en cifras como matrícula, deserción, reprobación, eficiencia terminal, número de alumnos por profesor, etc., a una calidad centrada en el proceso, esto es, no sólo en el dato estadístico sino en el aspecto de las situaciones vivenciales de la acción educativa: las relaciones maestro- alumno, los procesos de adquisición del aprendizaje, la aplicación de los aprendizajes en situaciones concretas, etcétera. La calidad, por tanto, no solo implica exigencias eficientistas; sino valoración de procesos, medios y métodos idóneos, pertinentes y factibles para lograr la causa eficiente, esto es, la calidad exige no solo eficiencia sino eficacia.

Este aspecto de la calidad contextual y situacional, entendida desde el proceso, se ha venido realizando de manera colegiada entre los actores del escenario educativo: autoridades, docentes, padres de familia y miembros de la comunidad, mediante diversas estrategias.

Una de ellas, que resulta fuente orientadora de las acciones educativas y que permitiría no solo transformar la práctica del personal directivo y docente sino detectar problemáticas y proponer soluciones de acuerdo a la cultura del contexto, es la operativización de los Consejos Técnicos; los cuales se tendrán que convertir, de acuerdo con esta idea, en espacios de transformación, y concebirse desde un enfoque socio-político-educativo muy diferente a las primeras conceptualizaciones que de él se tenían.

Actualmente, se le concibe como estrategia que requiere la escuela o institución educativa para adquirir conciencia de su función, visión y misión dentro de la sociedad. Históricamente, los profesores de educación básica los vieron como reuniones administrativas o irrelevantes propias para la convivencia sin un motivo específico; sin embargo, esta idea poco a poco se ha ido erradicando de la mentalidad de los maestros, hasta convertirla en el espacio físico y temporal con el que cuenta la escuela o la institución educativa para el análisis y reflexión que permita evaluar, actualizar y resolver conflictos propios del proceso educativo y del contexto particular, lo cual permitiría evaluar y mejorar la institución en su conjunto para buscar o consolidar la calidad de la misma.

Se ha dicho que el espacio del Consejo Técnico, debe ser un espacio abierto, horizontal, colegiado, donde se den la autocrítica, el diálogo, el consenso, la participación, el ejercicio de la libre expresión de las ideas y el respeto. En otras palabras, la acción comunicativa como condición para la democracia. Sin embargo, creo que, lograr esto constituye uno de los grandes retos de la gestión, es precisamente en esta tarea, y en otras más, en donde vemos que las fronteras de sus dimensiones se conjugan y entrelazan.

2.1.3 Tipos de Gestión

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**. 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.⁴

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 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.

⁴ MATEUS, Carlos. (1983). "Planeamiento normativo y planeación situacional". (México).

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.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

El liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes.

El liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición y tomando las palabras de Robinson (2009) decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes”.

De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en

algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia.⁵

2.2.2 Tipos

Los tres tipos básicos puros de liderazgo son el líder de acción (influye sobre las acciones solamente), el líder intelectual o de opinión (influye sobre los pensamientos solamente) y el líder espiritual (influye sobre los sentimientos solamente). Podemos encontrar combinaciones de uno con los otros dos tipos de liderazgo, partiendo de la ausencia de combinación (sólo los tipos puros) hasta la combinación de los tres tipos en uno que podríamos llamar liderazgo integral o liderazgo de acción, pensamiento y sentimiento.

Es interesante establecer una relación entre un paradigma y el liderazgo. Un paradigma es un conjunto de reglas interdependientes que nos sirven para concebir un aspecto del mundo. El paradigma define la manera como pensamos, actuamos y sentimos sobre área de sociabilidad de mundo. Si un líder puede influir sobre la manera como actuamos, pensamos y sentimos, entonces es portador de un determinado paradigma de acción, pensamiento y sentimiento y es un instrumento de gestión de ese paradigma. La educación a distancia es portadora de un paradigma distinto que comprende otra manera de pensar, actuar y sentir sobre la educación. El conocimiento de ese nuevo paradigma educativo y la manera de ejercer un liderazgo efectivo para implantarlo en la sociedad y vigilar y mejorar su calidad, son tareas prioritarias para quienes deseen desarrollar la educación a distancia.⁶

El Liderazgo Educativo, elabora presentaciones sistemáticas de hechos, ideas, habilidades y técnicas para transferir elementos cognoscitivos de manera

⁵ SPILLANE, J. A. HARRIS, K. LEITHWOOD y V. ROBINSON, entre otros.

⁶ WEBER, Max. Un Genuino estilo de Liderazgo Educativo. (TESIS, Universidad Pedagógica Experimental Libertador). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/761/76102318.pdf>

eficaz a los estudiantes. A pesar de que los seres humanos han sobrevivido y evolucionado como especie por su capacidad para transmitir conocimiento, la enseñanza no aparece hasta tiempos relativamente recientes.

2.2.3 Características

En los sistemas grupales o de conjunto actuales, el término "líder" es siempre un factor importante a la hora de poder seguir patrones y reglas. Existen, de hecho, características comunes entre líderes del mundo globalizado, que son las que lo definen: Un buen líder debe, primero, llevar al grupo colectivo por el camino correcto. Además, debe potenciar la productividad, la eficiencia, la utilidad, la eficacia, entre otros ideales.

Este ejemplo nos lleva a pensar sobre el tipo de formación que debe recibir un profesor para enfrentar a los grupos estudiantiles, así como para dirigir el plantel de docentes de la unidad educativa, y a contrastarlo con lo que tenemos.

Por lo general en un ambiente educativo común encontramos que el profesor líder es el profesor autoritario, que, lamentablemente, no es aceptado por el grupo, lo cual lo hace débil frente a las decisiones de consenso. Esto se relaciona, también, con el poco conocimiento recíproco entre el líder y el grupo que dirige, lo cual lo expone a la falta de capacidad de comandar. Podemos decir, por último, que el líder común es el más fuerte, sagaz, influyente y hábil en un contexto determinado.⁷

El ideal de líder, que es compartido por la educación y los sistemas mercantiles, es aquel que se enfrenta a los reclamos sociales de la información, en cuanto a los sistemas nuevos de enseñanza, como son la Internet y los medios de comunicación masiva, y los utiliza a su favor, ya sea en aplicación o en aprendizaje propio y para el colectivo. Junto a esto, el liderazgo deseable lleva a la corresponsabilidad en lo que concierne a la elección de líderes y la toma de decisiones, y busca recuperar el papel activo y definitorio en grupos de interés común, lo cual significa que no se debe someter a la dominación de ideales

⁷ CANO, Jorge. Globalización, calidad y liderazgo educativo. notas introductorias. Recuperado de <http://pobservacion2006.espacioblog.com/post/2006/03/30/acerca-del-liderazgo-educativo>

establecidos, sino que, como menciono antes, se debe asentar a la idea de encontrar el camino correcto.

Dentro de todo esto, y para concluir, podemos decir que la formación de buenos líderes influye en las competencias relacionadas a la producción de buenos resultados. De esta forma, podemos asegurar que mientras existan profesores líderes existirá la buena calidad educativa.

2.3 Diferencias entre director y líder

El directivo

- Es conservador.
- Es una copia.
- Mantiene lo establecido.
- Se concentra en estructuras y sistemas.
- Controla.
- Tiene una visión a corto plazo.
- Pregunta cómo y dónde.
- Sus objetivos son las utilidades.
- Acepta el status.
- Es un buen soldado.
- Hace bien las cosas.
- No va más allá de sus posibilidades.
- Es equilibrado.

El líder

- Es innovador.
- Es original.
- Desarrolla nuevos caminos.
- Se concentra en las personas.
- Inspira confianza.
- Tiene una visión a largo plazo.
- Pregunta qué y por qué.
- Su visión es conceptual.

- Desafía lo establecido.
- Es un desobediente en orden superior.
- Hace lo que debe hacer.
- Intenta lo imposible.
- Es soñador.

Para John P. Kotter, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, las competencias de los gestores y los líderes son diferentes. Los gestores están ahí para crear orden, mientras que los líderes deben producir cambio.

Los directivos deben:

- Crear planes, planificar y presupuestar: poner orden, eliminar riesgos, velar por el corto plazo, hacer razonamientos deductivos.
- Organizar y asignar personal: toma de decisiones centrados en trabajos especializados dentro de una estructura formal para cumplir resultados.
- Estabilizar, controlar y resolver problemas: dosificar energías y intentar evitar los malos resultados para estabilizar.

Los líderes deben:

- Establecer direcciones (visión): implica ruptura, adoptar riesgos, ver a largo plazo y usar razonamientos inductivos.
- Involucrar: es un proceso de comunicación para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso.
- Motivar: transmitir energía e intentar que las cosas mejoren.

2.4 Los valores y la educación

Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos

ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información. Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial.⁸

La Utopía: Una Sociedad Altamente Educada

Las líneas que siguen pretenden ser consecuentes con una visión de América Latina como una sociedad altamente educada. Una sociedad altamente educada tiene que ser una sociedad equitativa. La educación dentro de esa sociedad debe ser equitativa. En un país como el nuestro, debe dejar de ser selectiva: actuar en el sentido de impedir que sean razones de naturaleza socioeconómica las que determinen la suerte educativa y con ello la vida futura de los individuos.

Los hallazgos de las investigaciones que se han venido realizando con los datos del reciente estudio de PISA muestran con claridad que los sistemas educativos son capaces de mitigar los efectos del origen socioeconómico de los alumnos. Muestran además que no se contraponen la calidad y la equidad; más aún, de los seis países con mejores resultados en PISA, cuatro de ellos tienen sistemas educativos relativamente equitativos. Por el contrario, los países con resultados inferiores a la media reportan diferencias entre escuelas superiores a la media. Calidad y equidad se refuerzan mutuamente y conducen a la verdadera excelencia: altos resultados para todos. De las dos funciones que el célebre documento de CEPAL-UNESCO (1992) le asigna a la educación (la de preparar para la competitividad económica y la de formar para la moderna ciudadanía), esta perspectiva privilegia la segunda. Sostiene que una población participativa, profundamente democrática, crítica, organizada, respetuosa y defensora de los derechos humanos, preocupada por la justa distribución de bienes y servicios y del beneficio del desarrollo, será una población capaz incluso de juzgar críticamente el rumbo del desarrollo económico, de proponer vías de bienestar social, y de innovar desde lo productivo. La competitividad, como los propios organismos lo reconocen, requiere una fuerte

⁸ LAPATI, Pablo. *Valores y educación*. Recuperado de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=los%20valores%20y%20la%20educaci%C3%B3n&source=web&cd=4&sqi=2&ved=0CC8QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ingenierias.uanl.mx%2F11%2Fpdf%2F11_Pablo_Latapi_Valores_y_educacion.pdf&ei=k-eqToj4E4nZgAeqzbjDw&usg=AFQjCNGfRTmyLsMpzyQ8W2aooERWAY0aEA

ciudadanía y un país equitativo. No se trata de conformarnos con formar ciudadanos capaces de adaptarse a las nuevas reglas del juego impuestas por la globalización; debemos perseguir formar seres humanos capaces de desarrollar el pensamiento alternativo y de hacerlo realidad.

Por otro lado a partir de los diferentes enfoques científicos existen disímiles concepciones, que expresan la complejidad del fenómeno, su carácter multilateral, sistémico y contradictorio, pero que de igual manera contribuyen a avanzar en el esclarecimiento de su alcance.

La comprensión de ¿qué son los valores?, ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, manifiesto en “si el hombre crea el valor o lo descubre” (Guervilla, 1994; 31). “El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen” (Guervilla, 1994, 32). Por supuesto que con ello no se puede concordar, es necesario integrar todas las posiciones científicas en una concepción única y coherente, puesto en cada uno existe una verdad.

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

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

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

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

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación (Aguirre, 1995; 498), que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son

razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual.

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

- Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven.
- A través de su actividad (productiva, intelectual, artística, deportiva...) se ponen en contacto con objetos materiales e ideales un producto tangible, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento.
- En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores.
- Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual o sea, productos tangibles, cualidades de la personalidad, concepciones, sentimientos que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.
- Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses, los intereses son las necesidades hechas conciencia, forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas, así se manifiestan los valores.
- Dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente y a la vez, como proceso individual, permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles. Dos personas pueden realizar una misma actividad y estar impulsados por valores diferentes. De ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual. Por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos similares por asimilar los contenidos necesarios para ser un buen profesional, pero uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión, aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas.

- Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores, familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.
- No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes.
- En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas.
- Son significaciones sociales que poseen las cosas, las personas, etc. Dicha significación se refiere al grado en que se expresa el progreso y el redimensionamiento humano en cada momento histórico o circunstancia particular.
- Son cualidades reales externas e internas al sujeto. No es un objeto, ni una persona, sino que está en ellas.
- No sólo son cualidades reales externas e internas que expresan las cosas, personas, fenómenos, etc., sino que también componen la estructura de la personalidad, en tanto, que permiten captar esos significados reales a través de la capacidad de los sentidos en su actividad de valoración o estimación, que permiten asumirlos o no, es decir funcionan a su vez como filtros en el proceso de socialización, incidiendo así en la función reguladora de la conducta y por tanto en las actitudes hacia el mundo circundante, actitudes que están dirigidas e intencionadas por motivaciones e intereses, y que expresa una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en el plano individual, y que posee una correspondencia con la sociedad.
- Al ser la personalidad un sistema de formaciones psicológicas, el valor puede manifestarse en toda su estructura: el carácter, las convicciones, las capacidades, etc., pues se manifiesta en la actuación humana.
- Son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano.

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

Se identifican:

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

Se manifiestan:

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

Se estructuran:

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

Es impreciso y absurdo hablar de una Pedagogía de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los componentes de la didáctica, pero sí es necesario comprender las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores y sus relaciones en el proceso docente-educativo.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la

relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

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

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor, son condiciones necesarias para una adecuada labor de formación, pero también son condiciones, la precisión en el diseño curricular de las intenciones a través del análisis del contenido, los objetivos propuestos, etc., es decir, tener claro los fines que se proyectan en lo educativo y diseñar la realización del proceso de formación. La formación socio humanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido, el profesor debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección,

intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita como exigencia de la sociedad.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículum oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e intencionalizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo.

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

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

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

Particularizar: Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación, conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso.

Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método, así como apoyarse en ellas.

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

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor son condición necesaria para una adecuada labor de formación, pero, es condición también necesaria su precisión en el diseño curricular, en el análisis del contenido, en los objetivos propuestos, es decir, tener claro los fines que se esperan en lo educativo. La formación socio humanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido el profesor debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita por la sociedad.

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

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

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

La didáctica es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas. Si se acepta dicha definición, entonces, intencionalizar y explicitar a través de la didáctica el proyecto educativo significa definir y profundizar en los valores y por tanto en lo educativo, haciendo que las finalidades educativas expresen el compromiso con la realidad.

Por tanto, la didáctica se desarrolla con una u otra intencionalidad, en dependencia de la práctica educativa que se quiera alcanzar, y del compromiso del profesor. Pero no basta con la claridad de la intencionalidad, sino hay que hacerla explícita y sistematizarla en la propia didáctica, de ahí que deban precisarse un conjunto de principios teórico - metodológicos, para dicha educación comprometida, valorativa, reflexiva y en valores, los que deben tenerse en cuenta en las diferentes estrategias a desplegar.

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

La personalidad es un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo.

El objetivo constituye el sentido fundamental de la actividad del individuo, se expresa en el proyecto de vida que es el conjunto de representaciones mentales sistematizadas sobre cuya base se configuran las actitudes y disposiciones teóricas del individuo, y que para ejercer una dirección auténtica de la personalidad, este modelo debe tomar una forma determinada en la actividad social del individuo y en las relaciones con las personas. Es decir, la característica directriz de este modelo ideal se expresa no sólo en lo que el individuo quiere ser, sino en su disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo y de darle una forma precisa en el curso de su actividad.

Si se quiere incidir a través de la educación en la personalidad es necesario adentrarse en el porqué de los objetivos de la actividad, que lo hacen componer

un proyecto de vida. Si la educación concibe el proyecto de vida no como un modelo ideal-individual solamente, sino que lo relaciona a su vez con un modelo real-social, entonces podrá acercarlo a su realización.

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

La educación debe y puede incidir en el GAP que existe entre lo que se quiere ser y se quiere hacer y lo que se puede ser y se puede hacer en cada momento de la vida o al menos es más factible, lo que al final es decisión del individuo. La posibilidad de ayudar a adecuar estos dos aspectos, se halla en la comprensión de la relación entre lo individual y lo social en la personalidad, siendo éste uno de los objetivos fundamentales de la educación en valores.

La dinámica y la armonía de la personalidad desarrollada y adulta en una sociedad se hallan en el equilibrio que se alcance entre la satisfacción de los intereses y necesidades y de los deberes sociales. Por tanto deber ser conjuga lo que se quiere y lo que se puede y es objeto de la educación en valores.

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

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

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista.

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

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

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

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

Son tres las condiciones para la educación en valores:

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

Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación, posibilidades de hacer.

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

Incidencias de la educación en valores:

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

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

La educación en valores en la Universidad está dirigida hacia el desarrollo de la cultura profesional. Los nuevos fenómenos y procesos que la sociedad contemporánea engendra, las interrogantes, expectativas e incertidumbres sobre el futuro de la humanidad, hacen del análisis y la reflexión un imperativo para definir desde una perspectiva estratégica y coyuntural el desarrollo social de cada nación. Ello reclama y exige de una cultura integral en la formación profesional de las futuras generaciones. Es por ello que entre los temas más

trascendentes que hoy se analizan en la Educación Superior en el mundo está el vínculo universidad, sociedad y desarrollo.

La causa de que promueve este debate, y la búsqueda del perfeccionamiento de las Universidades, se halla en la estrecha relación que existe entre el nuevo patrón tecnológico, guía del desarrollo, y la educación, cuyo propósito es la formación, la recalificación o la capacitación de los recursos humanos que requiere la totalidad del sistema de desarrollo científico-tecnológico para su funcionamiento.

Los cambios científico-tecnológicos determinan que las Universidades transformen sus misiones y objetivos, para poder cumplir responsablemente con la preparación, recalificación y formación continua de los recursos humanos que exige la reestructuración económica de cada país. Es decir, aquella calificación que logre la capacitación para la investigación, el desarrollo, la aplicación y la transferencia de tecnologías adecuadas, por lo tanto una formación que responda a la magnitud de los cambios y, permita un rápido accionar con criterio propio y compromiso social.

Las Universidades tienen la responsabilidad de identificar con precisión la dirección del cambio, y la transformación a realizar, para proyectarse prospectivamente hacia el futuro y así promover el cambio necesario en la sociedad, tales como: las nuevas profesiones e investigaciones, los modelos de formación de los futuros profesionales, las nuevas formas de colaboración con las empresas, comunidad, etc., así como, asumir la transformación necesaria de la calificación y la cultura de los profesionales del presente para promover los cambios.

Para los países en vías de desarrollo significa el alcance de una mentalidad diferente, que sea capaz de enfrentar la transición hacia el paradigma tecnológico económico actual con optimismo, compromiso, creatividad, solidaridad, sentido práctico, desinterés y modestia, que permita ver una oportunidad en dicha ruptura tecnológica para el futuro de estos países.

La sociedad requiere algo más que personas adiestradas para la función específica del mundo del trabajo. Necesita profesionales con motivaciones y

capacidades para la actividad creadora e independiente, tanto en el desempeño laboral como investigativo, ante los desafíos del conocimiento e información científico-técnica y de la realización de su ideal social y humano. El fortalecimiento de la formación integral de los futuros profesionales es impostergable, porque la sociedad necesita de la ciencia y la tecnología como factores estratégicos del desarrollo.

La Educación Superior debe tributar a la sociedad con la formación de hombres capaces de identificar, asimilar, utilizar, adaptar, mejorar y desarrollar tecnologías apropiadas, que brinden soluciones adecuadas en cada momento, formación que debe combinar la calificación técnica, social y humana.

La sociedad actual o la llamada “sociedad de la información” provoca una saturación del conocimiento como información, facilitando su acceso y la rapidez del cambio del conocimiento científico y técnico, ello justifica cada vez más el hecho de que la transmisión del conocimiento no puede seguir siendo la función principal de las instituciones educativas, no sólo por el costo social que ello produce en el proceso de formación de los seres humanos, sino porque se impone un nuevo modelo de formación donde lo instructivo, lo capacitativo y lo educativo constituyan un todo, donde su función principal sea la valorativa para organizar, interpretar, seleccionar, estimar, criticar y asumir con criterios de por qué y para qué la información. Dar sentido a la información significa hacer más consciente y duradero el conocimiento y desarrollar la capacidad de realizar juicios propios, de saber elegir lo esencial y lo duradero del conocimiento: desarrollar el interés por el saber, desarrollar el amor por el trabajo, desarrollar la creatividad y el criterio propio, desarrollar el amor por la profesión.

En estas condiciones la formación integral y especializada son dos pilares de la profesionalidad. De ahí que la formación socio humanista en particular adquiera mayor significado en cuanto a la creación de una cultura que permita interpretar el paradigma vigente y lograr el desarrollo sustentable y humano.

La Universidad se halla ante el reto de asumir la propuesta de una formación integral de los profesionales, donde la cultura socio humanista debe ser ampliada y los valores intencionados y explicitados en el proceso docente, educativo.

Si bien se han obtenido valiosos resultados en la Educación Superior Cubana en el logro de la vinculación entre la actividad académica y la laboral, investigativa, es decir, entre el estudio y el trabajo, aún existe una dicotomía entre la formación socio humanista y la tecnológica en las carreras de Ciencias Técnicas que se expresa tanto en los planes y programas de estudio como en el propio proceso de enseñanza-aprendizaje y en la cultura integral de los profesores de Ciencias Técnicas y de Ciencias Sociales al abordar los contenidos propuestos.

La actividad ingenieril en las condiciones actuales de gran impacto social de la ciencia y la tecnología, requiere de una cultura para su práctica tecnológica, que exige del ingeniero una serie de conocimientos y habilidades que permitan una mayor especialización en su saber técnico, y al mismo tiempo una formación humanista contraria a la ideología ingenieril de una supuesta neutralidad técnica y un marcado pragmatismo. La formación de los ingenieros reclama de un fuerte componente socio humanista sistematizado en los planes y programas de estudio para el cumplimiento de su encargo social en las condiciones del paradigma técnico, económico social vigente.

La definición de una concepción integral de la profesión en este sentido, permitirá que lo socio humano traspase, atraviese y sea sustrato de los contenidos y los objetivos de estudio de la carrera. Dicha concepción debe responder a las preguntas: ¿qué ingeniero se quiere formar? y, ¿qué Ingeniería se quiere desarrollar?

La concepción de Tecnología Apropriada atraviesa diferentes dimensiones en busca de la integralidad profesional, e incorpora valores humanos a la profesión en cada una de estas dimensiones.

Una tecnología es apropiada cuando responde como una alternativa a un fin, cuando corresponde a un objetivo, y se acomoda a determinada solución, con eficiencia, eficacia y pertinencia. Es aquella tecnología idónea, la que sus usos se adecuan a los fines que valoren el contexto social y medio ambiental.

Las fuentes que posibilitan el desarrollo de tecnología apropiada están en todas las tecnologías existentes, tanto en uso, como precedentes, independientemente del lugar de donde provengan, y de su grado de desarrollo. Lo decisivo está en la

capacidad tecnológica existente que permita una gestión tecnológica adecuada a los procesos de innovación, donde se identifiquen necesidades, oportunidades, y se planifiquen diseños, desarrollen e implanten soluciones técnicas. Pero no cualquier solución técnica, sino aquella que responda a una pertinencia e idoneidad, por lo que es necesario incorporar una metodología de solución de problemas tecnológicos diferente en todo el proceso de innovación, donde el enfoque integral de todos los factores que intervienen en la solución al problema esté evaluado sistemáticamente en todas las fases del proceso, es decir, lo técnico, organizativo, económico, socio ambiental y sociocultural.

La formación de los profesionales de Ingeniería y Arquitectura requiere de estos enfoques para la innovación tecnológica.

La búsqueda de una manera diferente de hacer tecnología no sólo es preocupación de países de menor desarrollo, sino también, de países desarrollados, lo que se expresa en programas de enseñanza en ingeniería de tecnología apropiada y de ciencia, tecnología y sociedad.

La educación en ciencia tecnología y sociedad, Estudios en Ciencia y Tecnología en Estados Unidos y Europa respectivamente, coinciden en resaltar la dimensión social de la ciencia y la tecnología, aunque, la primera enfatiza las consecuencias sociales con un carácter práctico y evaluativo, la segunda resalta la forma en que los factores sociales antecedentes contribuyen a la génesis del desarrollo científico, tecnológico con un carácter más teórico y descriptivo.

Ambas fuentes van encaminadas a eliminar las llamadas dos culturas que en el desarrollo de la humanidad se han enfrentado, la científico-técnica y la socio humanista, ejemplo de ello lo vemos en la propia evolución de la Universidad como institución social y el desarrollo de sus modelos.

La búsqueda de una cultura integral es un objetivo estratégico en el mundo de hoy, así un humanista que no sepa de los avances científicos tecnológicos puede poseer una elevada cultura humanista y ser un ignorante ante las nuevas formas de vida imperantes. De la misma manera un científico o un tecnólogo que posea elevados conocimientos y habilidades profesionales, tiene que saber conducirlos desde y para la sociedad, lo que se expresa en saber trabajar en grupo,

interpretar social y económicamente las necesidades y demandas; dirigir procesos a través de la participación, el diálogo y la comunicación, en busca de información valiosa para la competitividad.

La idea central de estos programas está en que todos pueden aprender cómo la ciencia, la tecnología y la sociedad se relacionan e interactúan entre sí y podrán hacer uso de este conocimiento en su toma de decisiones en una época en que nuestros asuntos están dominados por la ciencia y la tecnología. Sin embargo un obstáculo para lograr dicho objetivo se halla en el vínculo que dichos estudios de CTS puedan establecer con el modelo del profesional a alcanzar; ya sea para enriquecerlo en cuanto a la cultura profesional o para concretar dichos conocimientos en una práctica específica.

Haciendo abstracción de los debates teóricos acerca del término tecnología apropiada que hoy existen, en estos programas, el mismo significa:

- Elegir con sencillez y sensibilidad la tecnología en beneficio del hombre y su contexto.
- Un cambio de actitudes y un nuevo examen de valores en la Ingeniería y en su enseñanza.

La idea que se destaca en su fin educativo es la de revitalizar los valores que debe poseer la profesión de Ingeniería, hacia sus fundamentos básicos como profesión que tiene una fuerte relación con la sociedad. (Ver Figura N° 1).

Si los ingenieros utilizan tecnologías que no son apropiadas, es que son negligentes; si no saben lo que es apropiado es que son ignorantes; y si no se preocupan de lo que es apropiado pierden todo derecho a la consideración profesional.

Los valores profesionales son entendidos como aquellas cualidades de la personalidad profesional que expresan significaciones sociales de redimensionamiento humano y que se manifiestan relacionadas al quehacer profesional y modos de actuación. Los valores profesionales no son más que los valores humanos contextualizados y dirigidos hacia la profesión. Sus significados se relacionan con los requerimientos universales y particulares a la profesión.

Los valores profesionales constituyen a su vez rasgos de la personalidad profesional y contribuyen a definir una concepción y sentido integral de la profesión.

La personalidad profesional se manifiesta a través del conjunto de rasgos presentes en el individuo, en la actividad profesional, en los marcos de determinada comunidad y contexto, ejemplos de ello:

- Amor a la actividad profesional.
- Sentido de respeto socio profesional.
- Estilo de búsqueda profesional creativo-innovador.

La formación y el desarrollo de valores profesionales deben partir del modelo del profesional, de la cultura profesional. El modelo de formación del profesional debe ser sistémico y pluridimensional, conteniendo en sí el sistema de valores de que todo ser humano debe recibir para su vida tanto personal como profesional.⁹

⁹ YURÈN María. (2002). Valores y educación: problemas y perspectivas. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/contenido/vol4no1/contenido-yuren.pdf>

3. METODOLOGÍA

3.1 Contexto



La Unidad Educativa Experimental FAE N°1, es una institución educativa perteneciente a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la cual se encuentra situada en la ciudad de Quito en la parroquia La Concepción. Actualmente cuenta con aproximadamente con 6 directivos, 43 docentes, 930 estudiantes, 20 administrativos, 10 militares, quienes apoyan en el control disciplinario e impartiendo instrucción militar a los estudiantes de la sección secundaria.

La Unidad Educativa Experimental N°1 está constituida con la siguiente infraestructura y laboratorios correspondientes:

Infraestructura y Laboratorios de la Institución:

- Departamento de orientación y bienestar estudiantil
- Departamento financiero
- Psicología Educativa
- Enfermería
- Contabilidad
- Secretaría General
- Secretaría Rectorado
- Secretaría Vicerrectorado

- Departamento Administrativo Logístico.
- Logística
- Biblioteca
- Laboratorio de Química
- Laboratorio de Física
- Laboratorio de Computación
- Laboratorio de Inglés

Inicialmente fueron creadas para los hijos del personal militar FAE pero en la actualidad se abrió a la comunidad permitiendo el ingreso de estudiantes particulares debido a la alta demanda de los mismos y por el nivel de educación de calidad además de la formación cívica y disciplinaria impartida por la institución.

3.2 Participantes

La población en investigación tiene una muestra representativa de seis directivos, 20 docentes, 25 alumnos y 15 padres de familia de la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1.

3.2.1 Personal directivo por género y edad

Edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
26-30 años	1	25	0	0
31-40 años	0	0	0	0
41-50 años	1	25	2	100
Más de 50 años	2	50	0	0
TOTAL	4	100	2	100

Cuadro 1. Personal directivo por género y edad

3.2.2 Personal docente por género y edad

Edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
26-30 años	1	9	1	11
31-40 años	3	27	3	33
Más de 50 años	5	45	2	23
TOTAL	11	100	9	100

Cuadro 2. Personal docente por sexo y edad

3.2.3 Personal administrativo y de servicio

Edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
26 -30 años	2	70	0	0
31-40 años	0	0	1	30
41-50 años	1	30	2	70
TOTAL	3	100	3	100

Cuadro 3. Personal administrativo y de servicio.

3.2.4 Población estudiantil por edad, género y especialidad

Edad	HOMBRES		MUJER		ESPECIALIDAD
	f	%	f	%	
16 años	1	5	1	22	F. MATEMÁTICO
17años	11	58	4	44	F.MATEMÁTICO
18 años	7	37	1	22	F. MATEMÁTICO
TOTAL	19	100	9	100	

Cuadro 4. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad

3.3 Materiales e Instrumentos

En la investigación se utilizó la encuesta como técnica apoyada en un cuestionario que estuvo previamente elaborado para lograr recabar información sobre la “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1, además que se realizó la entrevista con las autoridades del plantel quienes brindaron todas las facilidades para poder obtener una información real para lograr el objetivo de conocer la acción del líder en el campo educacional; los cuestionarios fueron aplicados a la muestra representativa de docentes, padres de familia y estudiantes.

Las encuestas están configuradas con una parte de datos informativo para poder conocer a los encuestados por sexo y edad de lo cual podemos deducir que existe un mayor porcentaje de autoridades, personal docente, y estudiantes son de sexo masculino y las autoridades y docentes tienen un alto grado de experiencia debido a los años de servicio que vienen prestando a la institución.

Para el análisis de resultados se utilizará medidas de frecuencias relativas y su representación en gráficas de pastel. Se escogió esta técnica de análisis de datos por el tipo de variable que se estudia, cuantitativa, ya que es una forma fácil de hacer una comparación y medición entre las dos variables: dependiente e independiente.

3.4 Método y procedimiento

3.4.1 Metodología

Etimológicamente podemos decir que metodología proviene del griego *metà* "más allá", *odòs* "camino" y *logos* "estudio".

De una manera general metodología es:

Un conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos que se emplean para la búsqueda o transmisión del conocimiento

Entendemos que metodología son todas aquellas herramientas, pasos a seguir para obtener un fin determinado.

Pero centrándonos más en nuestra área de estudio metodología de la investigación que es:

La metodología es aquella que contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas según el tema de investigación y las posibilidades del investigador. La claridad en el enfoque y estructura metodológica es condición obligada para asegurar la validez de la investigación.¹⁰

Por lo tanto metodología de la investigación es la representación y análisis de los resultados encontrados al finalizar el trabajo investigativo, aquí encontramos la síntesis, esencia de nuestra investigación, lo cual nos permitirá como respaldo de la veracidad del trabajo realizado.

3.4.2 Métodos

Los métodos de investigación que aplicaremos son el descriptivo, analístico y sintético, debido a que estos se ajustan a nuestras necesidades de investigación, este método parte del estudio de causas, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general y así establecer cuál es la causa que más incide en el problema. Adicionalmente la investigación será de tipo exploratorio y descriptiva ya que facilitará explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educacional y la promulgación de valores en la Institución Educativa, además permitirá acceder a los conocimientos reales para plantear el problema, determinar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir mayor información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

3.4.3 Población y Muestra

La población con la que se trabajó en esta investigación en la Unidad Educativa Experimental FAE N°1, en la sección secundaria, cuenta con 7 directivos, 43 profesores, 930 alumnos en la sección secundaria, 1800 padres de familia, esto es 100%. Las facilidades prestadas en esta institución, se desarrolló un trabajo investigativo, para saber cómo se puede realizar una gestión, liderazgo y valores.

¹⁰ SARABIA, Marcelo. Metodología de la Investigación (pp. 10). 2005.

La muestra que se seleccionó es la siguiente: 6 directivos, 20 docentes ,25 alumnos y 15 padres de familia.¹¹

¹¹ BERNAL, César Augusto. “Metodología de la investigación”. Editoreal Pearson. Bogotá Colombia, 2010. P.160.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1 El manual de organización

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización.

Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Aspectos positivos del uso de manual de organización

- Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
- Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

Aspectos negativos del uso de manual de organización

- La elaboración de un manual de organización es costosa y requiere tiempo, en consecuencia, no todas las instituciones pueden tener ese instrumento.
- En virtud de que la organización es dinámica y cambiante la mayor dificultad la constituye su actualización; ya que el manual debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que imposible porque es muy arduo el proceso burocrático requerido para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto contribuye a aumentar la estructura de costos de la empresa y a suscitar dificultades en el seno de la organización.
- Cuando son excesivamente descriptivos y circunstanciales tienen efecto negativo sobre el personal, que no llega a entender de manera clara sus funciones y además se encuentra atado en perjuicio de su iniciativa; contrariamente, pueden resultar muy esquemáticos y en consecuencia, no explicar debidamente las funciones y las actividades; de igual manera es posible que omita un conjunto de relaciones que dada su naturaleza resulte imposible describirlas.

Contenidos y formas de los manuales de organización

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una institución de cada una de las áreas principales de la estructura organizativa.

Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la organización 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.

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 la de aquellos manuales que describen 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.

Técnicas de Organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

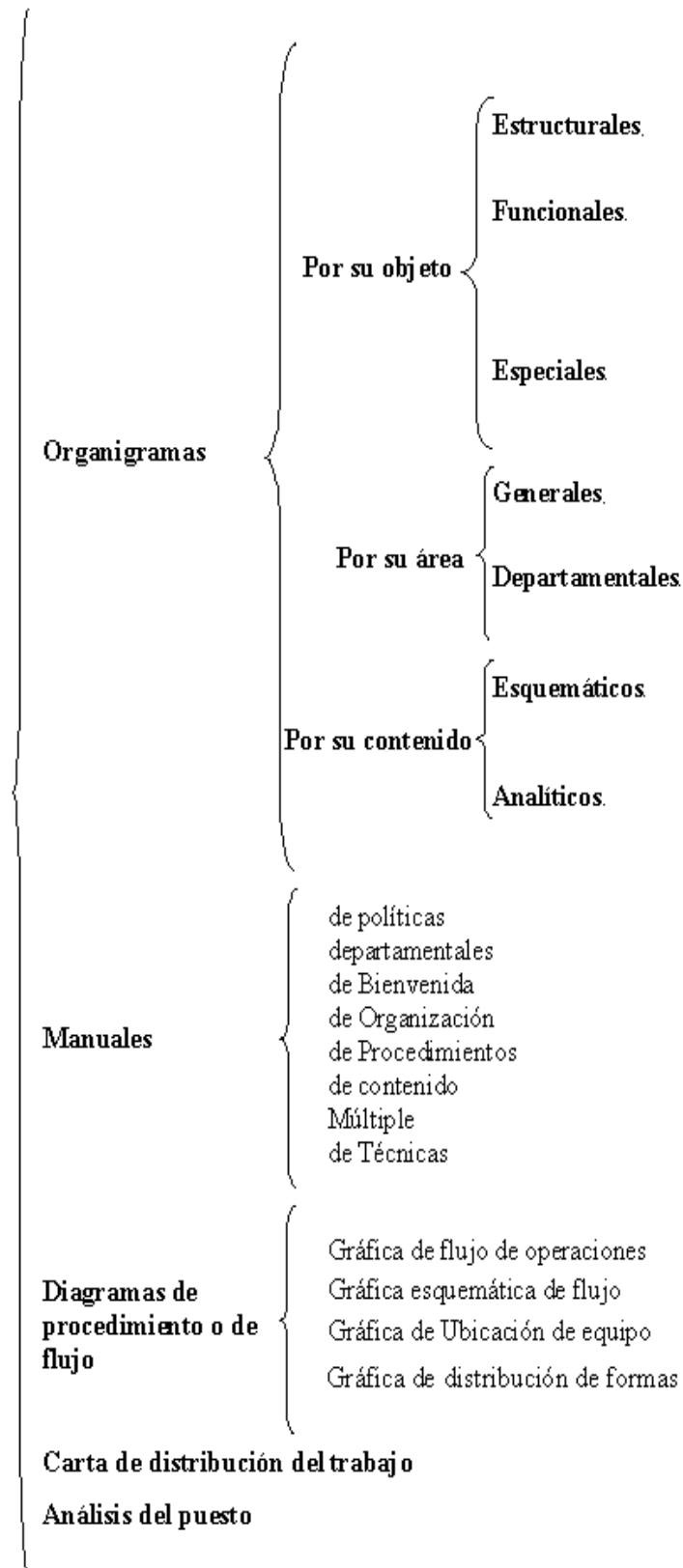


Figura 1. Técnicas de organización

Variables que estimulan la organización

Variables estructurales: estructuras orgánicas, abundancia de recursos y gran comunicación entre las unidades.

Variables culturales: aceptación de la ambigüedad, tolerancia de lo impráctico, controles externos bajos, tolerancia al riesgo, tolerancia al conflicto enfocado a resultados y enfoque de sistemas abiertos.

Variables de recursos humanos: gran compromiso de entrenamiento y desarrollo, gran seguridad de empleo y personas creativas.

Descripción De Unidades De Una Organización

La unidad es la parte de una totalidad orgánica, funcional y fluyente. Cada organización, está integrada a su vez por un grupo de unidades (personas, cosas, estructuras, etc.); estas estructuras reciben el nombre particular de unidades estructurales de la organización.

Los pasos que deben seguirse para la elaboración de las descripciones de unidad son:

- Recolección de información
- Redacción de la descripción de la unidad Validación y aprobación.

Partes de la descripción de unidad

Identificación: nombre de la unidad, nombre de la unidad a quien reporta y la que supervisa.

Misión: es la razón de ser de la unidad. Debe expresarse en forma sencilla, precisa y concreta. Evitar el señalamiento de actividad concreta a desarrollar tales como planificar, coordinar. Es necesario especificar para que exista la unidad. La misión de la unidad debe plantearse de tal forma que avanzando de abajo hacia arriba todas las misiones que se establezcan sean imprescindiblemente necesarias para alcanzar la misión de la empresa.

Alcance funcional o finalidad: las funciones deben escribirse en forma genérica (que contenga varias actividades) y en orden de importancia. Las funciones constituyen la acción una innata de la organización en general. Es a través de las funciones como la organización puede alcanzar sus fines y los objetivos y satisfacer sus propósitos.

Relaciones internas y externas: incluir las entidades con la cual la unidad estudiada interactúa para el logro de sus objetivos. Debe establecerse con QUIEN y PARA QUE.

Validación: colocar las firmas y fechas del proceso de aprobación según los mecanismos establecidos en la empresa.

Descripción De Cargos De Una organización

El cargo es una figura a través del cual las organizaciones logran sus objetivos. Está formado por un conjunto de operaciones, requisitos, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo. Es específico e impersonal.

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargo.

El análisis de cargos puede ser definido como la investigación sistemática, desarrollada mediante procedimientos e instrucciones idóneas de los elementos que constituyen un cargo. Fue considerado inicialmente como una integración del estudio de tiempos y métodos, nació y se desarrollo en el ámbito de la teoría de la organización científica del trabajo, tomando impulso en la teoría de Taylor.

El análisis de cargo es una técnica que permite conocer con mayor profundidad las acciones que debe realizar el trabajo. Tienen gran importancia para la organización y es una herramienta fundamental en la administración de personal con el objeto de Promover información para la elaboración de los anuncios, la demarcación de mercado de mano como base para el reclutamiento del personal.

Determinación ideal de perfil del ocupante del cargo, a través del cual se aplicará la escogencia adecuada del test, como base para la selección del personal.

Suministro necesario al propio contenido de los programas de entrenamiento, como base para el personal.

Determinación mediante la evaluación y clasificación de cargos de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los cargos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado. Como base para la administración de salarios.

Guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados u guías para el empleado en el desempeño de sus funciones.

Definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la organización.

El objetivo primordial del análisis de cargos es el estudio tanto de los cargos como las tareas y elementos que los constituyen, los propósitos y las actividades que se desarrollan, el resultado de un análisis de cargos es la redacción de la descripción del cargo en cuestión.

La descripción de cargo es un documento conciso de información objetiva y continua que identifica y determina las exigencias de la mano de obra para cumplir la carga de trabajo esperada mediante el uso de las normas publicadas en materia de mano de obra. Planea, coordina y regula la formación de personal para la realización más personal y económica de todas las etapas del trabajo dentro de los diferentes departamentos que conforman la empresa.

La descripción del cargo es la forma escrita en la cual se consignan las funciones que deberá realizarse en un cargo, o bien describe los trabajos efectuados, responsabilidades o entrenamiento requerido, condiciones bajo las cuales se efectúa el trabajo, relaciones con los otros puestos y requisitos para el cargo, es decir, establece: ¿qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Para qué se hace? ¿Con qué?

La validez de una descripción de cargos ha de ser permanente, de forma que las variaciones en las actividades no modifiquen su esencia y que los cambios sustantivos no impliquen la redacción de una nueva descripción. Su propósito fundamental es el de proporcionar información confiable y vigente del contenido de los cargos de una empresa determinada.

4.1.1.2 El código de Ética

Modelo de Formación de Docentes en el Uso de las TIC en Educación con Fundamento en Constructivismo

Con el afán de normar nuestras conductas, de proponer a otros equipos y de estudiar la posibilidad de que algo semejante se incluye en el proyecto de Capacitación, se sugiere elaborar un CÓDIGO DE ÉTICA que estaría vigente para los integrantes del equipo durante la construcción, promoción y consolidación del proyecto.

Las características principales del Código de Ética son:¹²

1) INTEGRIDAD

Distinguirse por una conducta tal que las palabras y las acciones sean congruentes, honestas, dignas y creíbles, fomentando una cultura pedagógica de calidad.

3) BIEN SOCIAL

Respetar el compromiso irrenunciable de servir a la comunidad docente, con la finalidad de motivarlos en el quehacer educativo, orientándolos al uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.

3) SUPERACIÓN ACADÉMICA

Adoptar una clara voluntad de participar con ahínco, con entusiasmo y responsabilidad en la elaboración del proyecto, sin menoscabo de la libertad de los futuros usuarios, respetando su entorno próximo, su idiosincrasia, etc., pero siempre buscando la superación tecnológica-pedagógica fortaleciendo sus

¹² GONZALES, Samuel. Código de Ética. Recuperado de <http://www.educar.org/mfdtic/Codigodeetica.asp>

habilidades y sus destrezas usando las tecnologías de la información en el proceso enseñanza-aprendizaje.

4) IMPARCIALIDAD

Sin distingo de género, credo, etnia, nivel social, económico o rasgos políticos, etc., se actuará siempre sin otorgar preferencias o privilegios, en favor del uso del Modelo de Capacitación a Docentes y de los beneficios académicos que de este emanen

5) LIDERAZGO

Es un compromiso insoslayable, apoyar, promover/difundir, la Misión, la Visión y toda la filosofía educativa que encierra el Modelo así como su contenido con la intención de consolidar una Sociedad de la Información .

Normas Éticas Específicas

Dentro de las instituciones educativas es función del psicólogo/a relacionarse con estudiantes, profesores, padres de familia y demás individuos de la comunidad educativa en un estricto marco profesional, proporcionándole una atención oportuna y eficiente mediante los departamentos de Orientación y Bienestar Estudiantil.

El psicólogo/a tiene la obligación de participar en las actividades gremiales, de la forma y de la manera que su criterio y las normas internas de la orden lo establezcan.

Asimismo, tiene el derecho de ejercer con la mayor plenitud que lo estime, todas las prerrogativas que conceda la ley, los Reglamentos y los Estatutos, y para ello el Colegio debe velar permanentemente su cumplimiento.

El psicólogo/a está obligado a acatar los acuerdos y resoluciones de las Asambleas Generales y de las instancias directivas establecidas en los Estatutos, del mismo modo las resoluciones del Tribunal de Ética de la Orden.

Este Código de Ética Profesional se complementará con el Manual de Procedimiento, instrumento que permitirá llevar adelante los procesos éticos con una metodología sistemática y adecuada a la delicada función que conlleva este tipo de proceso. Este Manual está en proceso de elaboración a partir de un proyecto inicial, teórico; se va perfeccionando en el juego dialéctico entre teoría y práctica y también está próximo a ser promulgado.¹³

4.1.1.3 El Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una organización, directivos, gerentes, empresarios, cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la institución, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la organización para alcanzar esas cifras.

El plan estratégico recoge tres puntos principales:

➤ Objetivos

Es un hecho que no depende directamente de la organización y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar en un determinado plazo para conseguirlo.

➤ Políticas

Constituye una conducta que marca la organización, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.

Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la organización, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos.

¹³ LIC. KUJAWA, Juan. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/copdeseg/copdeseg.shtml>

➤ **Acciones**

Constituye un hecho que depende directamente de la institución, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa.

Las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de la institución o simplemente como acciones puntuales.

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito generalmente de menos de 20 páginas, concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía.

El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

4.1.1.4 Plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes, desde enero a diciembre, de un valor POA para cada objetivo. Ejemplo:

A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.¹⁴

PLAN OPERATIVO ANUAL.- AÑO:

UNIDAD:.....

EJE	PROYECTO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINAC	COSTO	FINACIAMIENTO Interno – Externo - Autogestión	RESPONSABLES
	DENOMINACIÓN: OBJETIVO: META DE GESTIÓN:	1.- 2.- 3.- 4.-	-.- -.- -.- -.-	-.- -.- -.- -.-	-.- -.- -.- -.-	-.- -.- -.- -.-	-.- -.- -.- -.-
	DENOMINACIÓN: OBJETIVO: META DE GESTIÓN:	1.- 2.- 3.- 4.-	-.- -.- -.- -.-	-.- -.- -.- -.-	-.- -.- -.- -.-	-.- -.- -.- -.-	-.- -.- -.- -.-

EJE: 1 = Gestión Universitaria, 2 = Desarrollo Físico y Tecnológico, 3 = Desarrollo del Talento Humano, 4 = Formación Profesional, 5 = Investigación, 6 = Vinculación

Cuadro 5. Plan Operativo del 2011 aprobado por la Dirección de Planificación y Evaluación General.

Esto es preciso hacerlo, naturalmente, para cada objetivo anual de cada entidad.

Lo más importante de este modelo es que, mediante un correcto seguimiento del plan operativo anual, se puede hallar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen. La herramienta de Business Intelligence dedicada a este fin es una de las más implantadas en las empresas modernas: el Cuadro de Mando Integral.

¹⁴ Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://www.uta.edu.ec/v2.0/pdf/metodologia1.pdf>

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Raquel Geiler. "El que descuella en la solución de los problemas, lo hace antes de que se planteen".

En la vida cotidiana de la escuela, proyectamos lo que queremos, tenemos ideas creativas acerca de cómo se podrían hacer las cosas, surgen problemas y buscamos soluciones, pero muchas veces actuamos en forma intuitiva o improvisada, dejando que las situaciones ocurran y los conflictos nos rebalsen en lugar de poder anticiparnos.

El Proyecto Educativo Institucional debe ser tomado como objeto de conocimiento, tiene que poder ser explicitado por los miembros involucrados, compartido, documentado y reflexionado.

Así como un docente planifica previamente su tarea, a partir de los conocimientos que posee, y no entra a una clase a desarrollarla sobre la marcha, la institución debe planificar su El Proyecto Educativo Institucional. No alcanza con que los integrantes tengan 'alguna vaga idea' acerca del proyecto de la escuela a la que pertenecen.

Para pensar el proyecto institucional, comencemos preguntándonos: ¿qué es un proyecto?

Según el diccionario significa: Designio o intención de ejecutar algo. Plan para ejecutar algo de importancia, representación de la obra que se ha de fabricar.

- Representación en perspectiva.

En todos los casos, remite a mirar hacia adelante, considerar a futuro, un plan fijado de antemano.

El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representarse lo inactual y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos.

¿Qué es un Proyecto Educativo Institucional?

El P.E.I. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.¹⁵

Analizando esta definición indicamos que es un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad de la vida institucional.

Los actores son personas que desempeñan determinados roles. El P.E.I. es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados. El enfoque se denomina estratégico-participativo. Los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido, se opone a un diseño normativo. Se considera la complejidad de la situación que se quiera tratar, buscando acercarse a las metas propuestas.

El enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis 'objetivo' de la realidad social y que plantean la 'homogeneidad' de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación. Es participativo porque integra a todos sus actores para que opinen, decidan, ejecuten y evalúen su desempeño.

¹⁵ BURGOS N. *El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica*. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd5/rlg51.htm>

Desde este punto de vista se consideran la dimensión administrativa, la pedagógica, y la comunitaria en forma articulada; la gestión es integral.

De este modo, la gestión curricular es entendida en forma amplia. No son sólo los contenidos a ser transmitidos en el aula; abarca las demás interacciones que se generan en la escuela.

Para la elaboración y puesta en marcha del Proyecto desde este modelo, cambia la incidencia del rol del director. Si bien es un rol clave ya que se ocupa de la conducción (se trate de una persona o de un equipo), el liderazgo no radica exclusivamente en él, sino que implica toma de decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida.

Dentro de la Institución Educativa, los distintos actores tienen autonomía, y hay una articulación entre el compromiso individual y el grupal. El poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Cada uno realiza sus funciones sin que sea necesario a cada paso una instancia de consulta hacia todos los roles de mando de la escala jerárquica. Esto no sería operativo.

Es como el ejemplo que cita Blejmar del hospital, en que si el cirujano tuviera que pedirle permiso a su supervisor antes de operar para ir 'por este lado' o 'por el otro', y a su vez éste tuviera que hablar con el director general; donde se observa que la operación sería imposible.

Hay que pensar la participación de los actores como un elemento consustancial del proceso de gestión del P.E.I., asegurándose que la misma sea participación real y no simbólica.

El director tiene que promover espacios de discusión y participación. No es el proyecto que hacemos para cumplirle al Director, es el proyecto para todos.

Contaremos entre los actores con:

- Maestros.
- Alumnos.
- Directivos.

- Personal no docente.
- Padres.
- Otros, que a juicio de escuela sean necesarios para determinado proyecto. Ej: vecino, el cliente externo, etc.

Cuando decimos maestros, tenemos que incluir a los profesores especiales, que muchas veces, y por diversos motivos, pocas horas que están en un mismo establecimiento; o trabajan en otro predio, tal es el caso de muchos profesores de Educación Física en el nivel Polimodal; dificultad para que se organice un día de encuentro del personal en el que coincida que asistan todos los profesores especiales; suelen ser los olvidados, marginados, o extranjeros a la construcción o revisión de un proyecto. A veces no se toma en cuenta que los temas que puedan plantear estos docentes pueden ser prioritarios. Otras veces, en cambio, se piensa erróneamente que un problema es ajeno a lo que ocurre en la clase especial. Por ejemplo, se decide plantear estrategias para abordar problemas de conducta, o para mejorar los aprendizajes de los alumnos. ¿Acaso no están referidos a lo que sucede en los distintos ámbitos escolares?

En cuanto a las familias que envían a sus hijos a la escuela, está claro que su voz y voto resulta relevante, son los destinatarios del servicio educativo que se brinda.

Con respecto al personal no docente imaginemos una obra de teatro donde para que la función se pueda llevar a cabo con éxito, precisamos necesariamente del sonidista, del electricista, del boletero, del acomodador, del maquillador, etc. porque cualquier inconveniente en alguna de estas áreas puede hacer fracasar la obra. En una institución educativa recordemos cómo nos altera la realización de las tareas si faltó la secretaria, si el presupuesto administrativo no fue otorgado, si el personal docente realiza su diaria tarea. Imperiosamente, necesitamos contar con ellos y que sepan con claridad su responsabilidad en el cronograma de actividades.

Contexto

Un Proyecto Institucional entrelaza dos esferas: la macropolítica y la micropolítica.

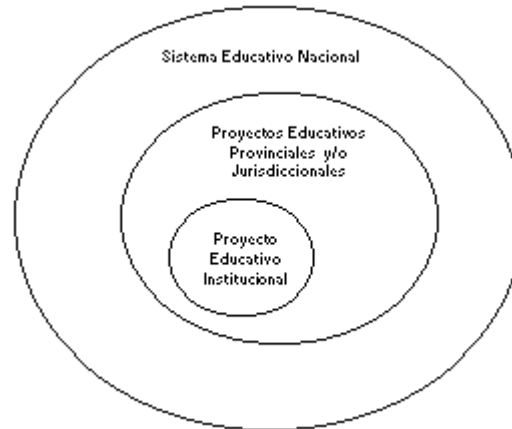


Figura 2. Modelo del Proyecto Educativo Institucional

Los fines educativos definidos son a nivel nacional y provincial, en función de las características de cada institución. Es en el P.E.I. donde la autonomía de la escuela se hace realmente efectiva.

Para comprenderlo en relación a los cambios curriculares a partir de la sanción de la Ley Federal de Educación:



Fuente: Zona Educativa, Marzo de 1977, Pág. 32

Figura 3. Ley Federal de educación

Consecución de Logros Educativos

Los proyectos educativos institucionales variarán de una escuela a otra, se centrarán en problemáticas diferentes, tendrán distintas metas, pero siempre este margen amplio de decisión tendrá relación con propuestas educativas.

A la hora de pensar un proyecto institucional, no es lo mismo un club deportivo o una empresa comercial que un colegio. Este modelo para elaborar el proyecto puede perfectamente ser adoptado para una institución deportiva, pero las características serán otras. A la vez, una empresa comercial puede pensar un proyecto participativo que le permita aumentar sus ganancias.

En la consecución de logros educativos, con el enfoque estratégico, el concepto de calidad de la educación es relativo a la significación que se le otorgue en la institución, y no está definido en forma completa y acabada.

"Desde esta perspectiva, si el concepto de calidad es relativo y difícilmente puede admitir una definición completa y terminada, una educación de calidad, más que al aprendizaje o la repetición de cierto tipo de contenidos, hace referencia a las interacciones cotidianas que se presentan en la escuela, al clima institucional en el cual se presentan esos procesos, a las condiciones y situaciones en que se hacen posibles la construcción, interpretación y transformación de los saberes, es decir, en última instancia a los procesos que se verifican en la institución"

Identificación colectiva. La identidad institucional puede ser vista como "...la idiosincrasia y el reducto más profundo de la defensa contra la irrupción de estímulos que atentan contra el statu quo..." (Fernández L., 1994.)

Los acuerdos que se logran en la institución, que van marcando el camino a seguir y que permanecen aún si cambiaran los actores, son los que le dan identidad a la institución.

La identidad institucional se construye en forma colectiva entre los actores. Reúne las características actuales de la escuela y sus peculiaridades que la hacen diferente a las demás. En esa particularidad confluye la historia escolar, el contexto y la población representada y la misión legal de la escuela.

Dentro del P.E.I es importante construir la visión de la escuela. La visión es la imagen de la institución proyectada hacia el futuro. Es la escuela deseada, también se la denomina imagen, objetivo.

Quienes estudian la temática de la Gestión Educativa, suelen utilizar metáforas para explicar el marco referencial. Por ejemplo, la idea del espejo: la visión de la escuela es la construcción de un espejo y de la imagen que en el futuro queremos ver reflejada en él.

Esto nos lleva a pensar en la escuela que tenemos y cuál es la brecha que hay entre dónde estamos y dónde desearíamos estar. Para ello es necesario que construyamos una especie de mapa del territorio escolar, trazando los caminos hacia la imagen, objetivo, definiendo cuáles son los principales problemas y cuáles las fortalezas que tenemos. Hay que poder traducir en problema operativo algo que nos aqueja y de este modo pensar cómo acortar la brecha existente para lograr soluciones.

El enunciado de una fortaleza así como el de un problema debe considerar:

- La situación o espacio en que se produce,
- El momento en que aparece,
- La magnitud que tiene,
- Los actores relacionados con dicha situación.

¿Quién plantea los problemas?

Considerando un modelo participativo, queda claro, que los distintos integrantes de la institución podrían hacer un relevamiento de problemas. También es el equipo de conducción quien podría hacer un diagnóstico de las situaciones problemáticas de la institución, y plantear algunas para su discusión y selección.

Todos los problemas no se pueden resolver y menos al mismo tiempo. Será cuestión de establecer prioridades. A la vez, para abordar determinados problemas que se puede dividir en subproyectos.

Aquí incorporamos otro elemento para la elaboración del proyecto: el tiempo. Mientras que la imagen- objetivo nos traza caminos a largo plazo, los subproyectos se construyen para un período determinado (mediano plazo).

Para hacer viable el proyecto entre la escuela que tenemos y la que deseamos, pasamos por un primer momento que se denomina la *escuela concertada*: es el momento en que se establecen códigos comunes y acuerdos de compromiso. Se conforman los equipos de trabajo, y se definen las responsabilidades de cada uno.

Con los compromisos de acción y el diseño de proyectos específicos, nos hallamos ante la escuela apropiada. En estos momentos se definen los *recursos* con los que se ha de contar, los tiempos, espacios y destinatarios y luego se viabilizan las acciones, de modo tal que el proyecto sea posible.

Un momento de gran importancia en el proyecto es la *evaluación*. Se trata de monitoreos del proceso, en función de su aproximación a la imagen-objetivo.

La evaluación del proyecto se puede hacer antes, durante y al final del mismo. Permitirá hacer modificaciones, ajustes y generar nuevos proyectos.

En la evaluación se contemplarán todos los aspectos que resulten relevantes para el proyecto: ¿se lograron soluciones a los problemas?, ¿hubo compromiso por parte de la gente?, ¿se pudo hacer en el tiempo establecido?, ¿qué otras acciones requerirá?, etc.

Los momentos planteados son flexibles, y por eso no se los considera etapas. Se puede por ejemplo comenzar pensando quiénes somos, o hacia dónde nos dirigimos, o cuáles son nuestros problemas.

A modo de ejemplos

La escuela produciendo un P.E.I., es una institución pensándose a sí misma. ¿Sobre qué problemas puede girar la elaboración o revisión del P.E.I.?

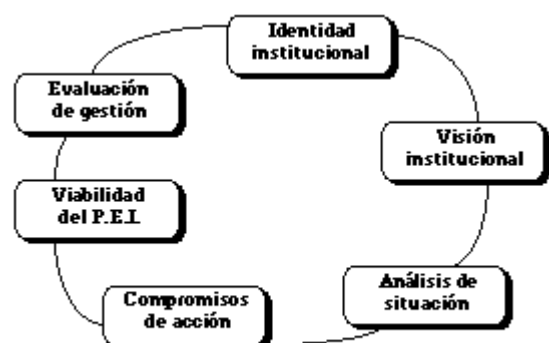


Figura 4. Elementos para la elaboración de proyectos

En conclusión las transformaciones educativas no llegan solas y por lo tanto que darle entonces protagonismo a la gente para pensar y actuar en su propia práctica. Las instituciones por ende deben estar abiertas y flexibles para obtener los instrumentos curriculares actualizados para lograr generar los espacios óptimos y de calidad dando un cronograma determinado para designar días especialmente para reflexionar sobre el P.E.I de cada una de nuestras institución y contribuir a la calidad y calidez educacional.

4.1.1.6 Reglamento Interno

El Reglamento Interno es un instrumento curricular que tiene como finalidad establecer las normas, políticas y procedimientos que orienten las actividades administrativas, académicas y financieras de una institución educativa ya que a través del respeto y cumplimiento se facilitará las relaciones armoniosas entre los miembros que la integran.

Por lo tanto el reglamento es de observancia obligatoria tanto para la institución como para los miembros a su servicio incluyendo, desde luego, a todos los trabajadores que ingresen con posterioridad al mismo.

El personal está obligado a cumplir también con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales les serán dadas a conocer a través de los medios adecuados para el caso.

El reglamento interno contiene la organización del personal docente, administrativo y de servicios generales, estudiantes A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

Y padres adicionalmente en la institución de tipo militar tenemos al personal de instructores militares para este tipo de educación.

Dependiendo de institución tenemos al personal que labora por nombramiento o contrato y su jornada de trabajo determinada de acuerdo a lo que estipula la ley.

Las denominada URHAS, Unidades de recursos humanos, constituyen el departamento de personal encargado de cumplir y hacer cumplir los artículos del reglamento interno y de darse el caso hará las investigaciones correspondientes, escuchando siempre al trabajador, y como regla general notificará las normas disciplinarias por escrito.

Cualquier otra infracción a las disposiciones del reglamento será sancionada con una amonestación u otra sanción estipula en el mismo para mantener la sana convivencia entre los miembros de una organización.

El Reglamento interno está conformado por las siguientes partes:

Capítulo I

Datos Informativos (Referentes a la institución).

Capítulo II

Principios

Fines

Objetivos

Capítulo III

Recursos Humanos y Organización del Plantel

Capítulo IV

De las autoridades:

Rector, Vicerrector, Inspector General

Director de la Escuela (según el nivel)

Capítulo V

De los organismos

Consejo Directivo

Junta General de directivos y profesores

Junta de profesores de curso

Junta de profesores de área

Junta de directores de área

Consejo de orientación y bienestar estudiantil

Secretaría

Colecturía

Servicios generales y unidades de producción

Consejo técnico

Junta General de Profesores

Secretaría (según el nivel)

Capítulo VI

De las comisiones

Capítulo VII

Del personal docente deberes y atribuciones (se debe citar él o los Artículos que contemplan en la Ley de Educación) y únicamente anotar los agregados en el establecimiento.

Capítulo VIII

De los estudiantes, derechos, obligaciones, prohibiciones (se debe citar los consagrados de la Ley de educación y su Reglamento y Código de la Niñez y Adolescencia y del Acuerdo ministerial 182) y los declarados en la institución.

Capítulo IX

De la Evaluación Académica y disciplinaria.

Capítulo X

De los estímulos y sanciones: Directivos, docentes, estudiantes, administrativos, etc.

Capítulo XI

De los abanderados, Escoltas, Mejores Egresados.

Capítulo XII

De las organizaciones estudiantiles

Capítulo XIII

De los padres de familia

Capítulo XIV

Del régimen escolar

Paseos, fiestas patronales y estudiantiles

Paseos, fiestas patronales y estudiantes.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1

4.1.2.1 Misión y visión.

Misión.- Formar holísticamente seres humanos con conciencia aeronáutica, a través de un modelo educativo innovador, para entregar a la sociedad bachilleres y profesionales de calidad.

Visión.- Ser una de las mejores instituciones educativas del país, con una formación integral de sus educandos y una alta capacitación científica y pedagógica de sus maestros, propendiendo alcanzar una educación de calidad, fundamentada en valores éticos, morales y cívicos, para entregar a la Patria líderes competitivos comprometidos con el desarrollo del país.¹⁶

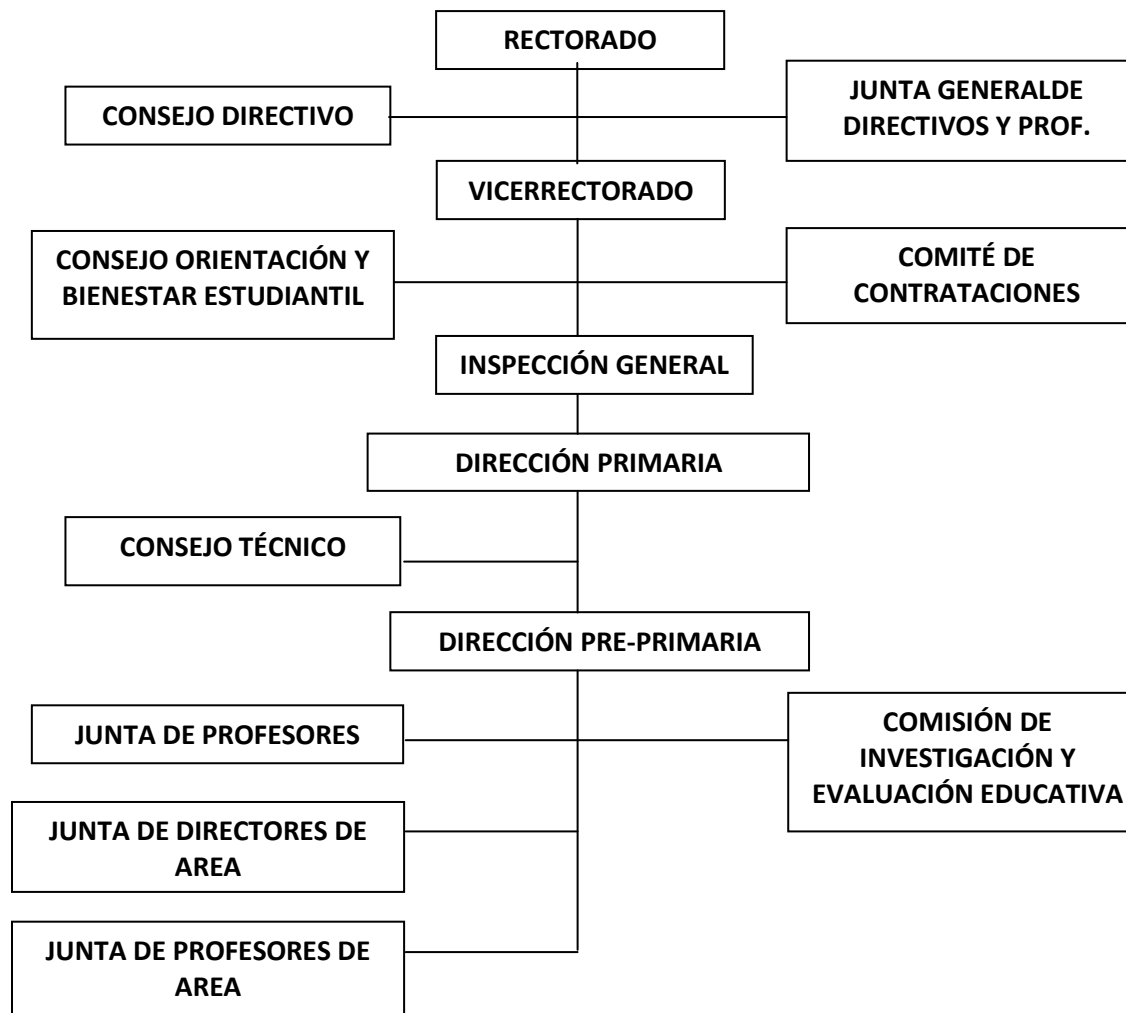
¹⁶ MENA, Margarita, Diseño Curricular por competencias 2009-2014. Quito

4.1.2.2 El Organigrama

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N º 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

NIVEL DIRECTIVO Y ASESOR



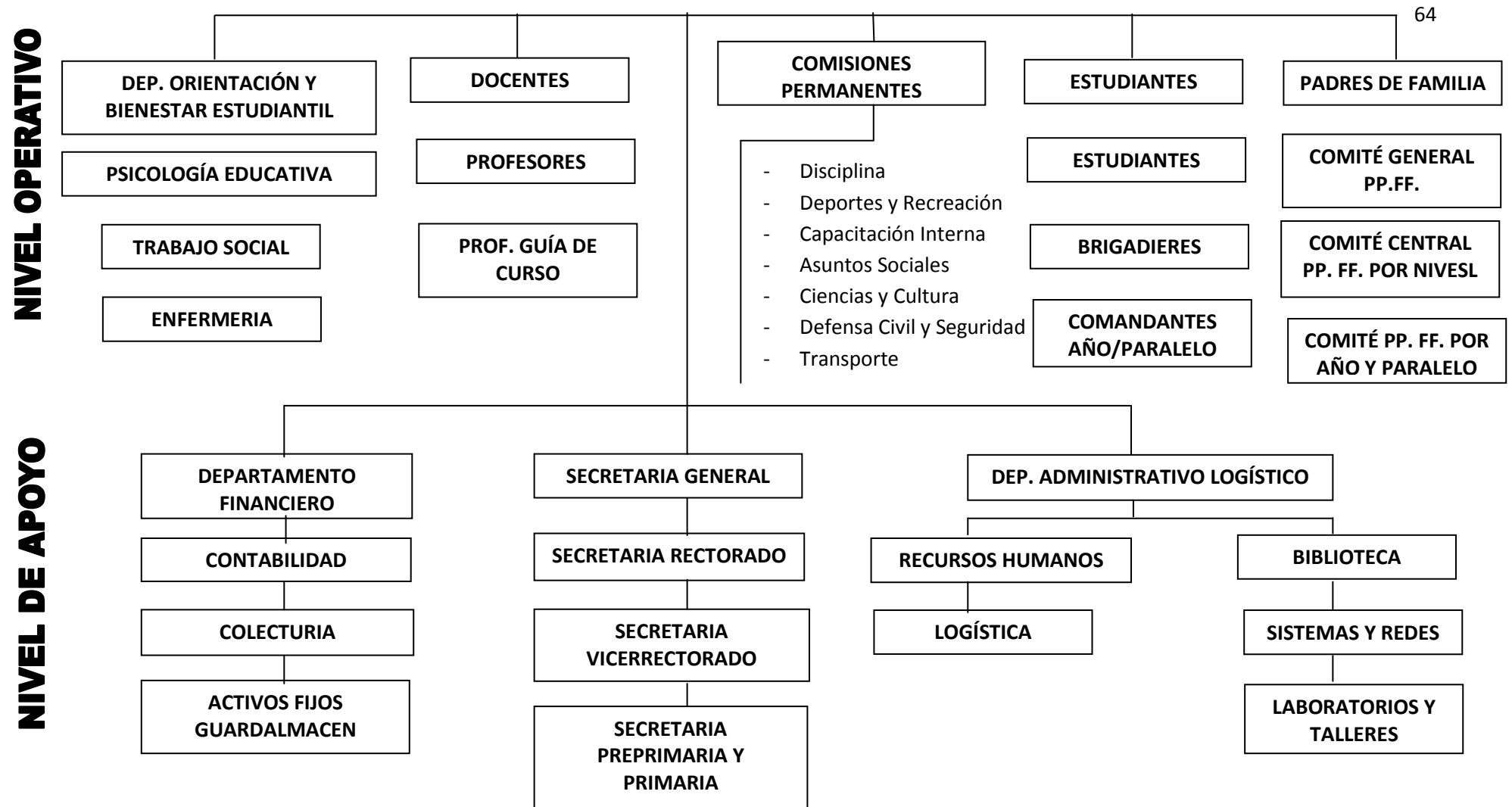


Figura 5. Organigrama estructural Unidad Educativa Experimental FAE N° 1

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Ejemplo: Descripción de Funciones del organigrama de un manual de organización de un plantel educativo.

DIRECTOR

- Ubicación Organizacional:
- Ocupa el primer nivel dentro del organigrama, es el puesto de mayor jerarquía dentro de la organización y es ocupado por un señor oficial en servicio activo.
- Coordinación:
- Este puesto tiene coordinación con todos los demás puestos del organigrama.
- Descripción Genérica del Puesto:
- Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.
- Descripción Específica:
- Lleva a cabo una junta periódica para la elaboración del “Plan General de Desarrollo Anual” de la Institución.
- Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con el encargado del departamento de Administración y Finanzas.
- Participa en la elaboración y modificación de los planes de estudio en unión con el departamento Académico.
- Aprueba la elaboración de documentos mediante su firma tales como: certificados, boletas y constancias de estudio.
- Recluta y selecciona el personal necesario para la organización.
- Vigila la asistencia y el comportamiento del personal, así como de los alumnos de la institución.
- Colabora en la realización de las campañas publicitarias de la institución, junto con el departamento de Mercadotecnia.
- Autoriza permisos y prestamos respectivos al personal académico, así como permisos a los alumnos.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- Ubicación Organizacional:
- Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la dirección de la misma.
- Coordinación:
- Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con la Dirección y con el departamento de Mercadotecnia; con el Departamento Contable y proveedores hacia fuera de la misma.
- Descripción Genérica del Puesto:
- Se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la institución, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización.
- Descripción Específica:
- Participa en la creación del “Plan General de Desarrollo Anual”, en coordinación con la dirección.
- Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la dirección.
- Se encarga de la sistematización de los procesos administrativos de la institución.
- Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la institución.
- Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente.
- Mensualmente proporciona al despacho contable información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal.

MERCADOTECNIA

- Ubicación Organizacional:
- Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la dirección de la misma.
- Coordinación:

- Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con la Dirección y con el departamento de Administración y Finanzas; y con distintos medios publicitarios hacia fuera.
- Descripción Genérica del Puesto:
- Se encarga de proporcionar al público una buena imagen corporativa del Instituto de Inglés “William Shakespeare”, así como ver que sus deseos de aprender el idioma inglés sean satisfechos.
- Descripción Específica:
- Se encarga de diseñar distintas campañas publicitarias de acuerdo a las temporadas de inscripción señaladas en el “Plan General de Desarrollo Anual” que es elaborado con su participación.
- Selecciona los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes externos.
- Sugiere ideas de atención al cliente.
- Se encarga de mejorar continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfagan las necesidades de aprendizaje del alumno.
- Debe realizar anualmente una investigación de mercados en la cual se analice los más actuales requerimientos del mercado, en cuanto al idioma inglés se refiere.
- Constantemente debe vigilar el desarrollo de otras organizaciones que representen competencia para el Instituto.
- Periódicamente debe aplicar cuestionarios de retroalimentación a los alumnos del plantel para escuchar su opinión acerca del servicio ofrecido.

DEPARTAMENTO ACADÉMICO (MAESTRO)

Ubicación Organizacional:

- Se encuentra ubicado en el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado al Director de la misma.

Coordinación:

- Su principal coordinación se lleva a cabo con la Dirección y con el departamento de Apoyo Técnico Académico, así como con los alumnos de la institución de manera externa.

Descripción Genérica del Puesto:

- Instruir a los alumnos de manera que dominen el idioma inglés, a través de técnicas avanzadas de aprendizaje, y evaluando su desarrollo de forma periódica.

Descripción Específica:

- Transmitir los conocimientos del idioma inglés a un grupo de alumnos, de acuerdo con el nivel de los mismos.
- Elaborar y aplicar evaluaciones periódicas al alumno y realizar un reporte del aprovechamiento del mismo, así como llevar un control de su asistencia a clases.
- Desarrollar actividades prácticas, con las cuales los alumnos participen de manera directa con el ámbito real de desenvolvimiento del individuo bilingüe.
- Deben sugerir a la dirección los cambios que crean necesarios a los planes de estudio correspondientes, a través de las juntas académicas, basados en la constante modernización y tecnificación del lenguaje.
- Periódicamente deben obtener la capacitación necesaria en coordinación con el departamento de Apoyo Técnico Académico.

APOYO TÉCNICO ACADÉMICO

- Ubicación Organizacional:
- Se encuentra ubicado como departamento de asesoría. Su puesto inmediato superior es el Director.
- Coordinación:
- Su principal coordinación dentro de la organización es con el Director y con el departamento Académico.
- Descripción Genérica del Puesto:
- Proponer soluciones a los distintos problemas que se presentan en la empresa relacionadas con el desarrollo académico, desde la capacitación a maestros hasta las herramientas de enseñanza, aprendizaje necesario.
- Descripción Específica:
- Colabora en la elaboración del “Plan General de Desarrollo Anual”, junto con el Director de la empresa.
- Participa de forma directa en la elaboración y actualización de los planes de estudio de la institución.
- Colabora en la elaboración y celebración de exámenes para su estandarización.
- Convoca periódicamente a reunión de Maestros y Director para la actualización de los planes de estudios existentes. También es responsable de darles a conocer su estructura final.
- Esta encargado de capacitar anualmente a los maestros dándoles a conocer las más recientes técnicas de enseñanza de un idioma extranjero.

SECRETARIA

- Ubicación Organizacional:
- Se encuentra ubicado en primer nivel bis de la estructura organizacional, trabaja bajo las órdenes de la Dirección.
- Coordinación:
- Su principal relación con la organización se establece con la Dirección y con el Departamento Académico. De manera externa se relaciona con los alumnos.

Descripción Genérica del Puesto:

- Es la encargada de elaborar las formas y documentos correspondientes al giro del Instituto. También realiza actividades de apoyo a la Dirección y de atención al cliente.

Descripción Específica:

- Elabora documentos tales como: boletas, cartas, certificados, expedientes y demás documentos necesarios.
- Lleva a cabo funciones de caja.
- Recibe el pago de inscripciones y colegiaturas emitiendo el correspondiente recibo.
- Realiza compras y efectúa pagos de cantidades no significativas.
- Es la encargada de atender al cliente brindándole la información que requiera.
- Hace y recibe llamadas telefónicas.
- Llevar el control de asistencia de los maestros.

MANTENIMIENTO

Ubicación Organizacional:

- Ocupa el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Dirección.

Coordinación:

- Se coordina únicamente con la Dirección.

Descripción Genérica del Puesto:

- Se encarga de conservar en condiciones óptimas de limpieza las instalaciones del plantel.

Descripción Específica:

- Aseo de salones y de las oficinas de la Dirección.
- Mantener en buenas condiciones los pizarrones, mesa y bancos de cada salón.
- Anualmente debe pintar las partes más deterioradas de la institución.

ORGANIGRAMAS Y SÍMBOLOS

Organigrama: conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad.

La efectividad de un organigrama, para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones; además, sus estratos jerárquicos.

Pero tal propósito no resulta fácil, porque el organigrama es una figura plástica que tiene dificultades para expresar con claridad la verdadera organización. En consecuencia, no está exento de interpretaciones erróneas. Los colores se usan

en la pintura para dar movimiento, vida y sentido a las cosas y a los hechos; pero los organigramas no pueden utilizar esos medios, por las limitaciones que les imponen las normas y condiciones que rigen su funcionamiento y elaboración.

Según varios autores, los organigramas son y muestran lo siguiente:

- Un elemento (cuadro, gráfico, carta, expresión, figura, etc).
- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menos importancia.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su realidad dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial.

Podrían también mostrar:

- El nombre de la persona que ocupa el cargo.
- Formas de pago.
- Relaciones particulares y especiales.
- Características de la unidad (pluripersonal, plural, etc).
- Participación de la unidad en trabajos y relaciones especiales.

- El número de trabajadores y posición geográfica de la unidad.
- Condición de la unidad en cuanto a la estabilidad, si es definitiva, provisional, etc.
- Previsiones para el desarrollo de la estructura, unidades futuras.
- Hasta detallar las funciones de una unidad.

El organigrama, aparte de los diferentes fines para los cuales se utiliza, según se ha señalado, tiene alcances mayores y otros propósitos; por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, etc.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones publicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

Finalidad Del Organigrama

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades. Un autor expone lo siguiente:

- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
- Los cargos existentes en la compañía.
- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Como la autoridad se le asigna a los mismos. (MARCANO, Ángel. El organigrama y la organización.)

Funciones Del Organigrama

- Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

- Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización, en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función, la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

- Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Ventajas Del Organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

Desventajas Del Organigrama

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.

- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

La Unidad Educativa Experimental FAE N°1 no puede quedar al margen de la ciencia y la tecnología que le ha tocado vivir y es por eso que requiere de una revisión constante e integral de los contenidos curriculares acordes a las megatendencias educacional del milenio para detectar si los conocimientos, habilidades y valores se concretan en el desarrollo de las competencias que el ser humano requiere para desenvolverse en la sociedad actual y dar solución a la problemática del hombre contemporáneo. Por ende su máximo nivel será el alcanzar la competencia entendida como la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores que se manifiestan mediante el desempeño eficiente en la solución de problemas.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

Su enfoque está diseñado en competencias la misma que permitirán formar un bachiller integral mejor preparado para continuar con su carrera universitaria y enfrentar su vida futura.

Dentro de su diseño curricular se encuentran tres niveles: MACRODISEÑO, MESODISEÑO Y MICRODISEÑO CURRICULARES.

El macrodiseño curricular que se justifica mediante el enfoque holístico-configuracional, da la intencionalidad que se desee desde una visión totalizadora e integradora.

El mesodiseño que contiene el plan de estudios determinado por el contenido general y la secuencia de las diferentes asignaturas. Este plan de estudio está determinado en el proceso de formación mediante las competencias.

El microdiseño curricular que constituyen los sistemas de conocimientos (saber), habilidades(hacer) y valores(ser) que se van a desarrollar en los educandos.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

En la posibilidad de hacer de la educación por competencias un proceso más significativo para las Unidades Educativas FAE, se determina que hay el fundamento de educación por competencias que consiste en un trabajo esencialmente reflexivo, participativo, analítico y crítico para que todos y cada unos de los miembros de la institución quienes obtendrán valores que asignen un significado y emitan un juicio sobre los procesos de los son protagonistas, en función de la misión y visión además de los objetivos propuestos institucionalmente.

En síntesis la educación por competencias permite fomentar procesos permanentes de mejoramiento de la calidad educativa para lograr el desarrollo integral de los educando y cumplir con la noble misión que es brindar una formación de calidad.

4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores

Dentro de la formación de los educandos se insertan actividades que los integran a la comunidad como la Educación Vial y la premilitar donde los cadetes van formando sus valores cívicos a través de un trabajo extracurricular que lo realizan los día sábados con la comunidad para poder incorporarse a la sociedad como verdaderos bachilleres que se han puesto al servicio de la sociedad.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

La Unidad Educativa Experimental FAE N°1, se encuentra en una fase de organización y de implementación tanto en la etapa instructiva como en la estructuración técnico pedagógica; que busca la optimización de los recursos y el mejoramiento de la calidad de la Educación. Además existe la situación de transición de ser una entidad privada a una entidad pública de carácter Fiscomisional de acuerdo a las reformas de la Ley de Educación actual.

En base de lo cual se presenta el siguiente FODA, como mecanismo de planificación que ayuda a relacionar las situaciones encontradas en el análisis

del entorno, para que de esta relación aprovechar las fortalezas, eliminar las debilidades, neutralizar las amenazas y utilizar las oportunidades en el momento adecuado. Para ello presentamos el siguiente cruce de variables.

Fortalezas:

- Contar con un personal capacitado para el desarrollo de las actividades académicas en el marco del modelo conceptual.
- Disponer un departamento médico y odontológico donde se realiza chequeos trimestrales acorde a las necesidades de nuestra población estudiantil.
- Poseer de una infraestructura, para el normal desarrollo de las actividades académicas.
- Desarrollo de algunos clubes para el avance del idioma inglés, informática y música, deportes entre otros con el propósito de que se introduzca en los avances científicos y tecnológicos.
- Aplicaciones metodológicas adecuadas y flexibles.
- Se dispone de un equipo informático y material didáctico para el cumplimiento de la misión institucional.
- Ser parte de la Fuerza Aérea.
- Estar ubicada en áreas estratégicas dentro de la ciudad y de la provincia.

Debilidades:

- No existe capacitación suficiente para el personal que cumple actividades académicas en la institución.
- Déficit de recursos humanos, para cumplir con la misión.
- No existe la estabilidad laboral en especial del personal militar.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Contribuir al desarrollo integral y armónico de los educandos, respetando y cumpliendo sus derechos para garantizar su integridad física y psicológica.

- Brindar atención integral y armónica en los aspectos psicomotriz, cognoscitivo, afectivo social y valores, respetando las características y diferencias individuales.
- Lograr plena identificación y adaptación de estudiantes al plantel.
- Fundamentar y concienciar en la familia de los estudiantes que asisten su rol como el eje fundamental de la educación.
- La interiorización de valores, hábitos y optimizar los roles que corresponden a cada una.

Amenazas:

- Creación a sus alrededores de otras instituciones con iguales y/o mejores características a las Unidades de la FAE.
- Cambios en la política económica y social del país.
- No contar con las seguridades en sus instalaciones.
- Falta de asignación presupuestaria por parte del Estado debido a una posible transición.

4.1.3.3 Matriz FODA

INTERNOS	EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Aval de la fuerza Aérea Ecuatoriana. • Rectorado ejercido por un oficial de la Fuerza Aérea. • Asesoramiento y control del Departamento de Educación Regular de la FAE • Diseño organizacional óptimo. • Manejo Administrativo secuencial entre niveles. • Comprometimiento con la filosofía Institucional.	• Alianzas estratégicas Instituciones de educación Superior. • Facilidades logísticas brindadas por la Fuerza Aérea Ecuatoriana. • Contar con una buena aceptación en la comunidad. • Convertirse en capacitador hacia otras instituciones. • Participar con convenios de capacitación y formación interinstitucionales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Marco Normativo no definido • Falta de secuencia en políticas administrativas. • Escasez de recursos financieros para la consecución de proyectos de desarrollo pendientes. • Falta de socialización y análisis de las normativas administrativas vigentes en relación a funciones y tareas. • Infraestructura insuficiente para atender la demanda educativa.	• Poca relación con otras Instituciones Educativas. • Proliferación de Centros educativos de similares características. • Falta de coordinación previa de los estamentos superiores. • Poca relación con otras comunidades. • Escasez de ofertas de capacitación.

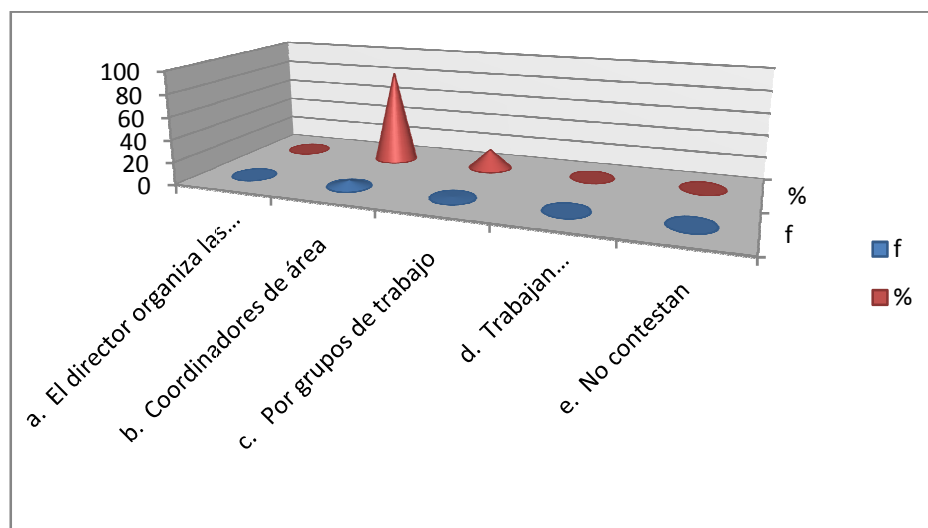
Cuadro 6. Matriz FODA

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De los directivos

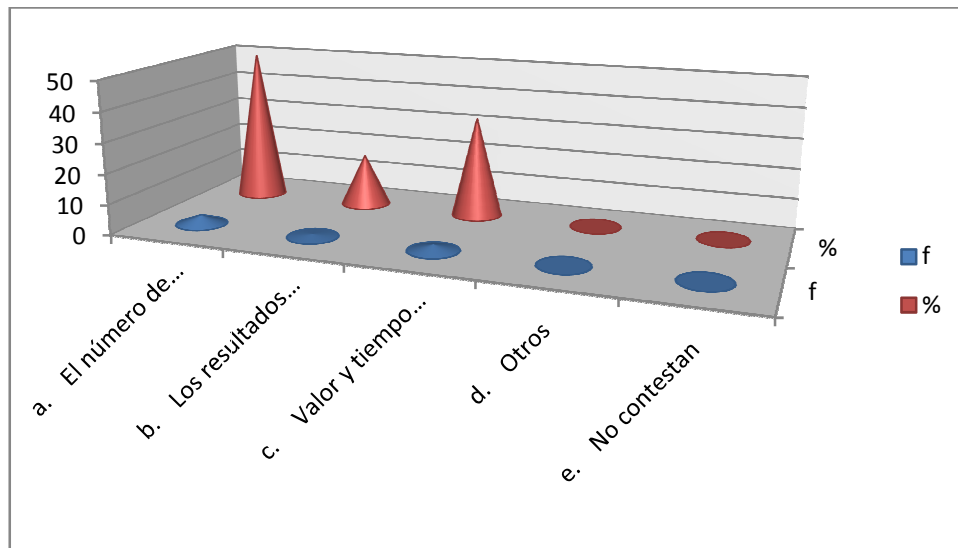
Cuadro7. Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0
b. Coordinadores de área	5	83
c. Por grupos de trabajo	1	17
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0



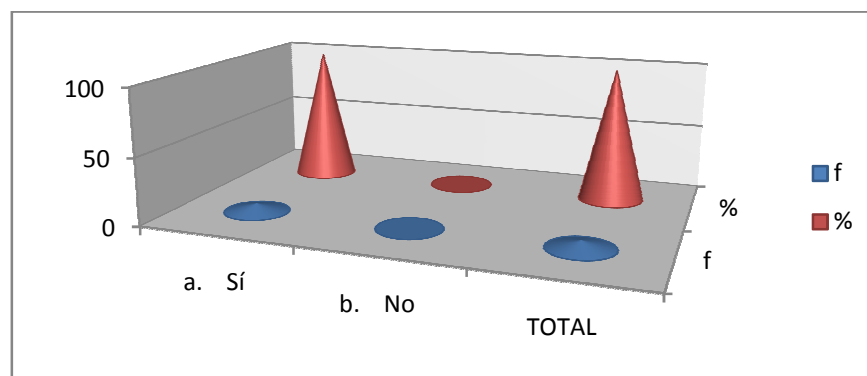
Cuadro8. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	17
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	33
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0



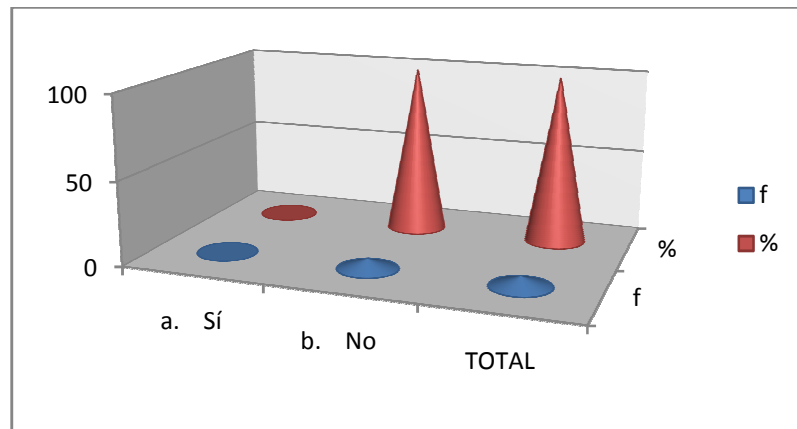
Cuadro9. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100
b. No	0	0
TOTAL	6	100



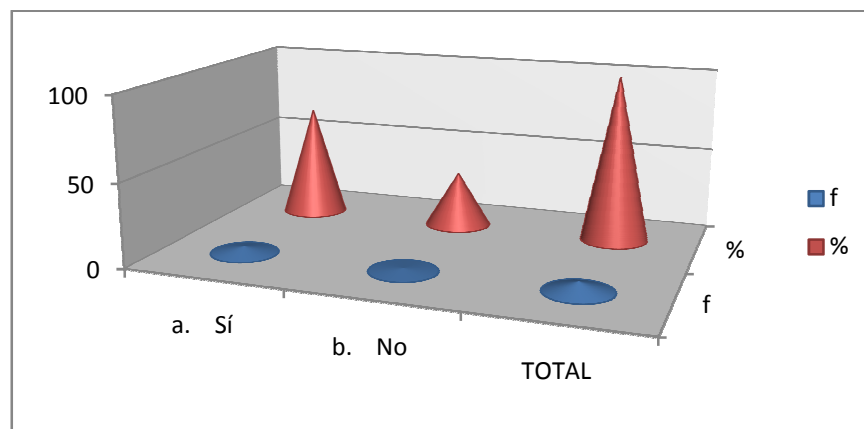
Cuadro 10. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	0	0
b. No	6	100
TOTAL	6	100



Cuadro 11. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

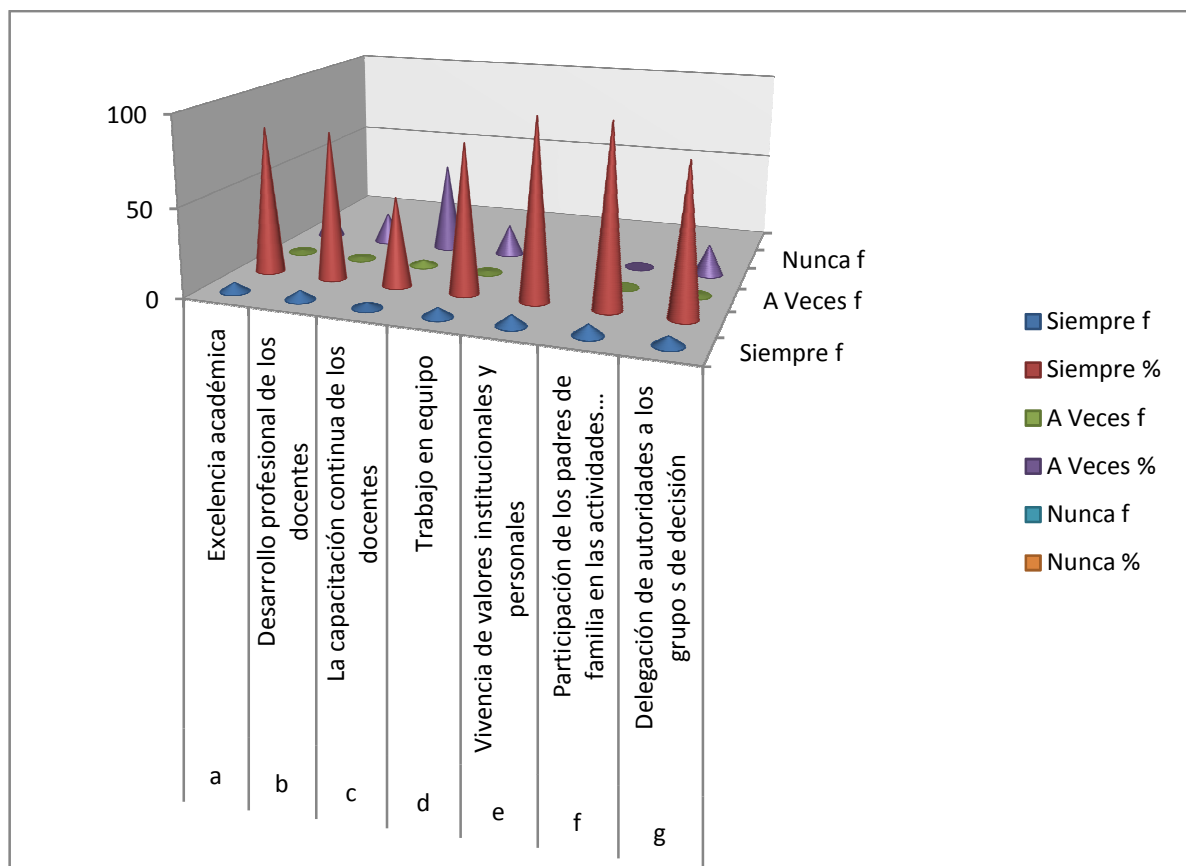
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	67
b. No	2	33
TOTAL	6	100



Cuadro 12. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	83	1	17		
b	Desarrollo profesional de los docentes	5	83	1	17		
c	La capacitación continua de los	3	50	3	50		

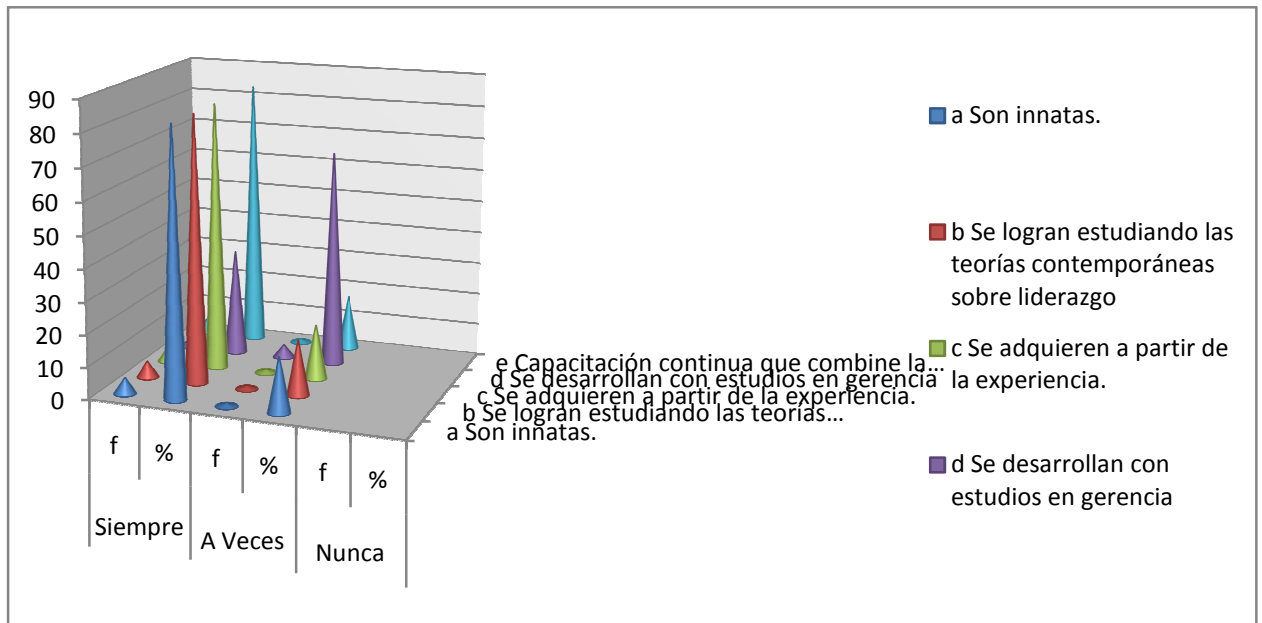
	docentes						
d	Trabajo en equipo	5	83	1	17		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	100	0	0		
g	Delegación de autoridades a los grupos de decisión	5	83	1	17		



Cuadro 13. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

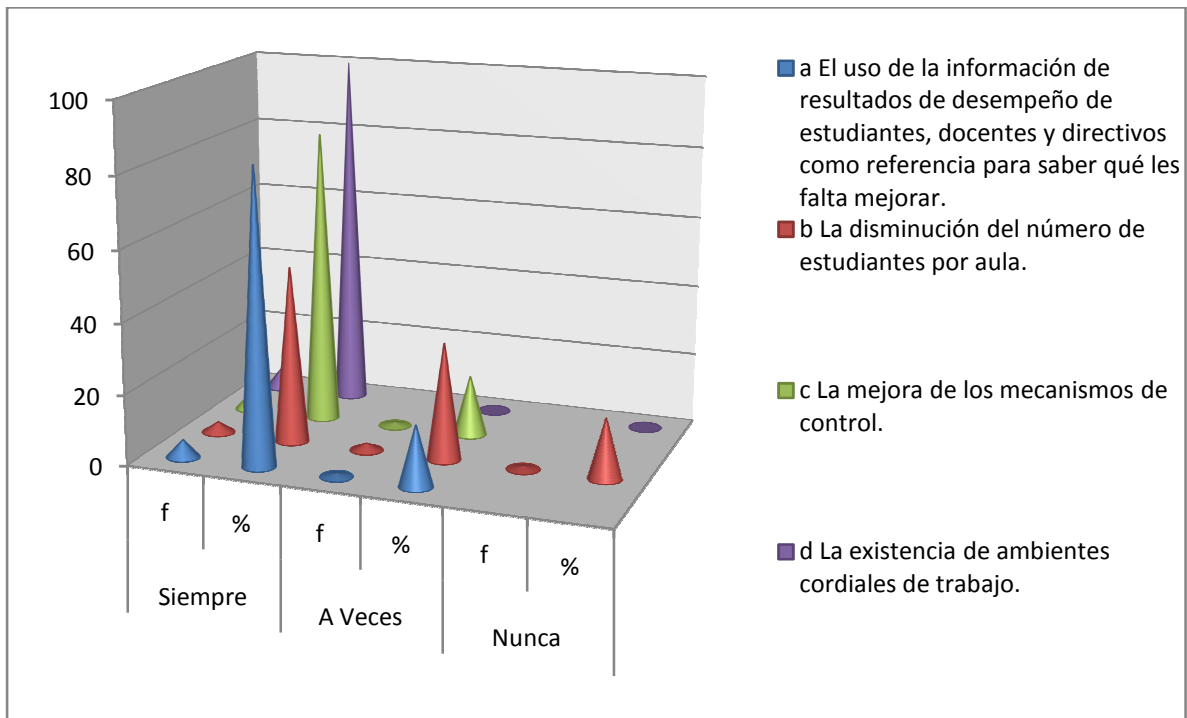
Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	5	83	1	17		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	5	83	1	17		

c	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83	1	17		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33	4	67		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83	1	17		



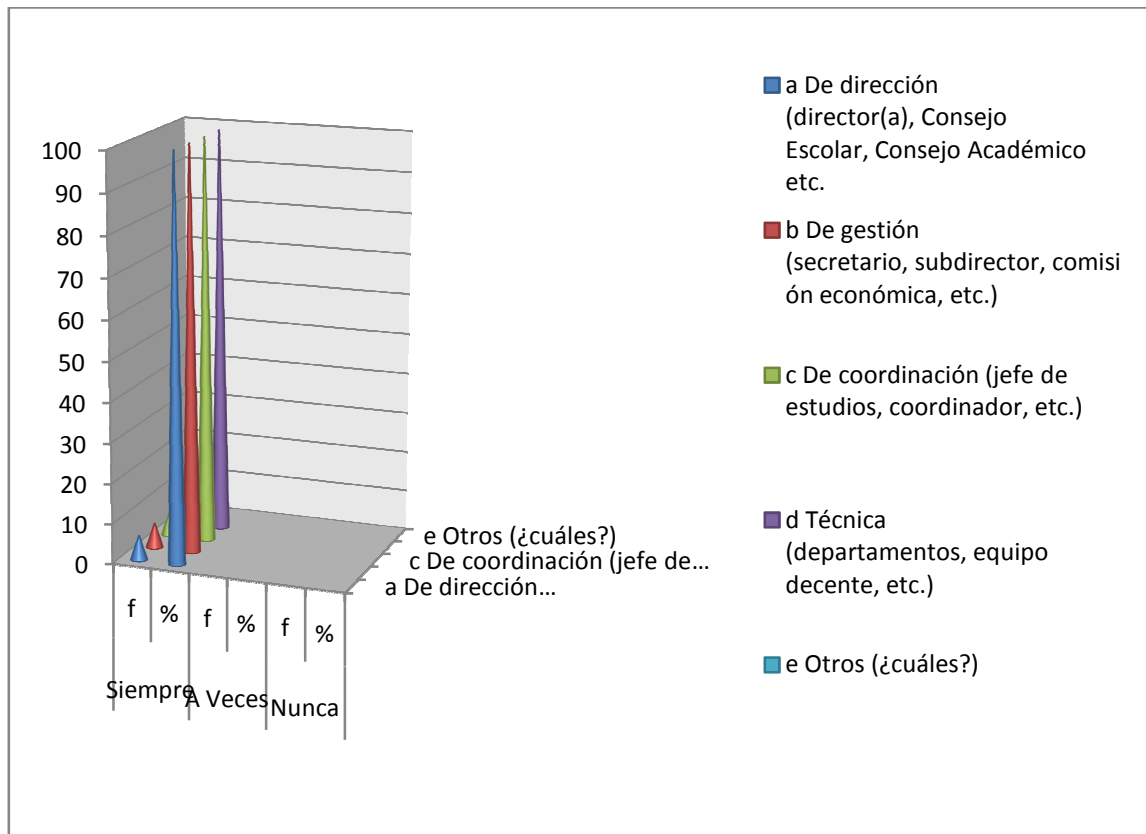
Cuadro 14. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	83	1	17		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	50	2	33	1	17
c	La mejora de los mecanismos de control.	5	83	1	17		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100		0		0



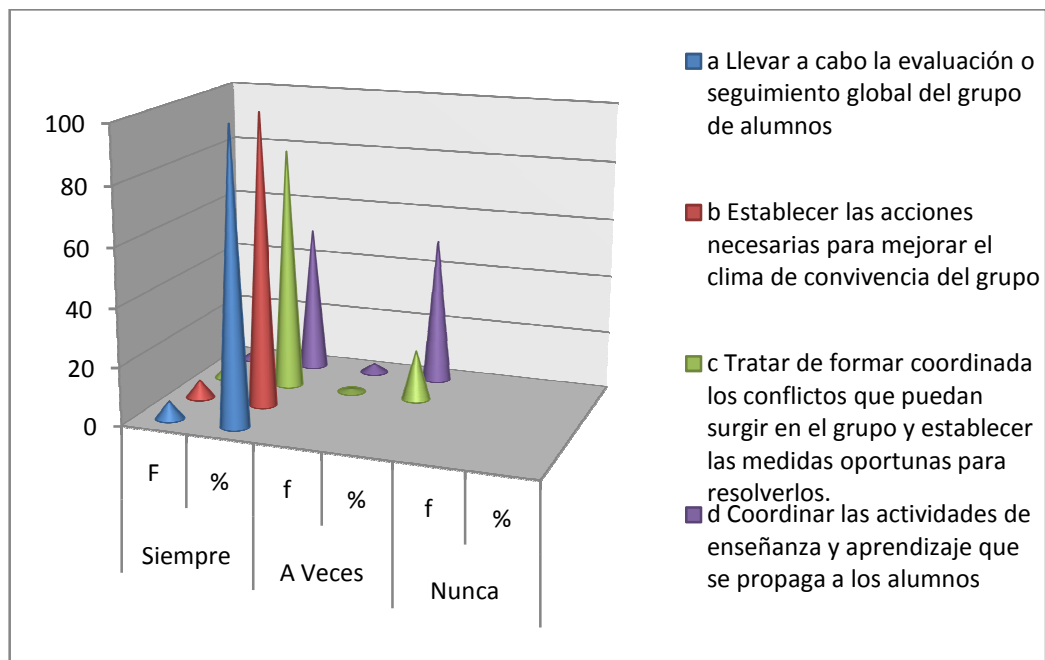
Cuadro 15. Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100				
d	Técnica (departamentos, equipo decente, etc.)	6	100				
e	Otros (¿cuáles?)						



Cuadro 16. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

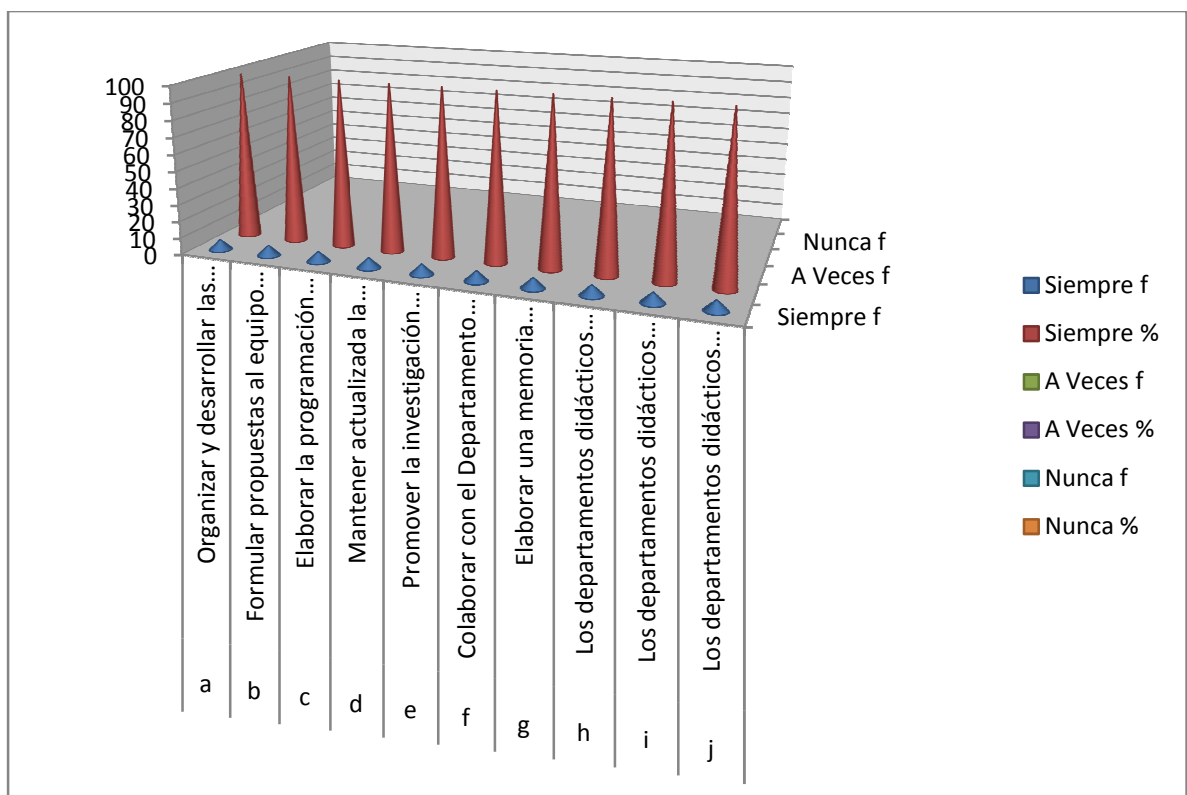
Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100				
c	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83	1	17		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propaga a los alumnos	3	50	3	50		



Cuadro 17. Los departamentos didácticos y sus acciones

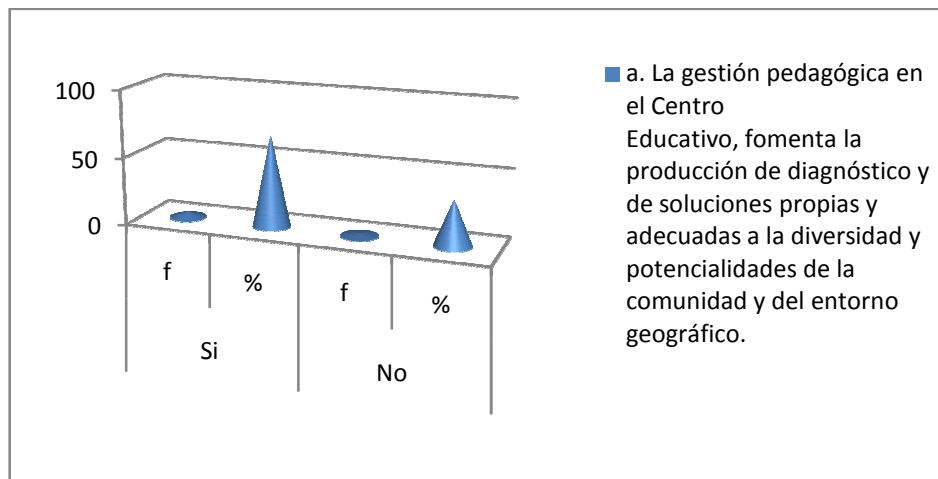
Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100				
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100				
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100				
d	Mantener actualizada la metodología	6	100				
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100				
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y	6	100				

	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	6	100				
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100				
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100				
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100				

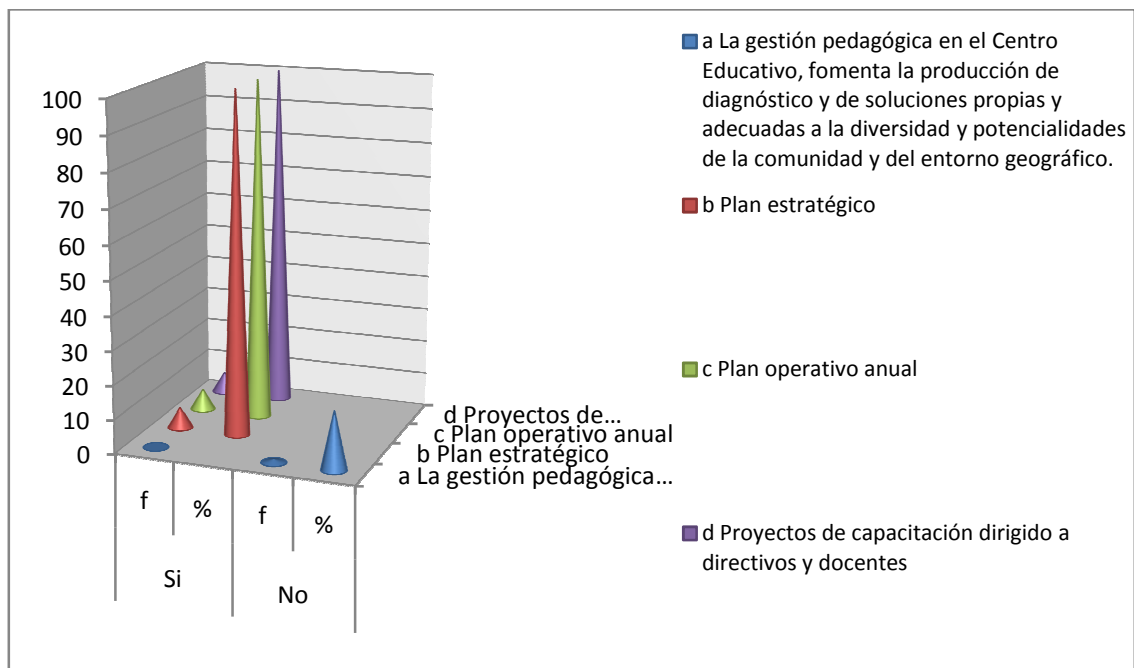


Cuadro 18. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	67	2	33

**Cuadro 19.** Material de planificación educativa

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	0		1	17
b	Plan estratégico	6	100		
c	Plan operativo anual	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100		



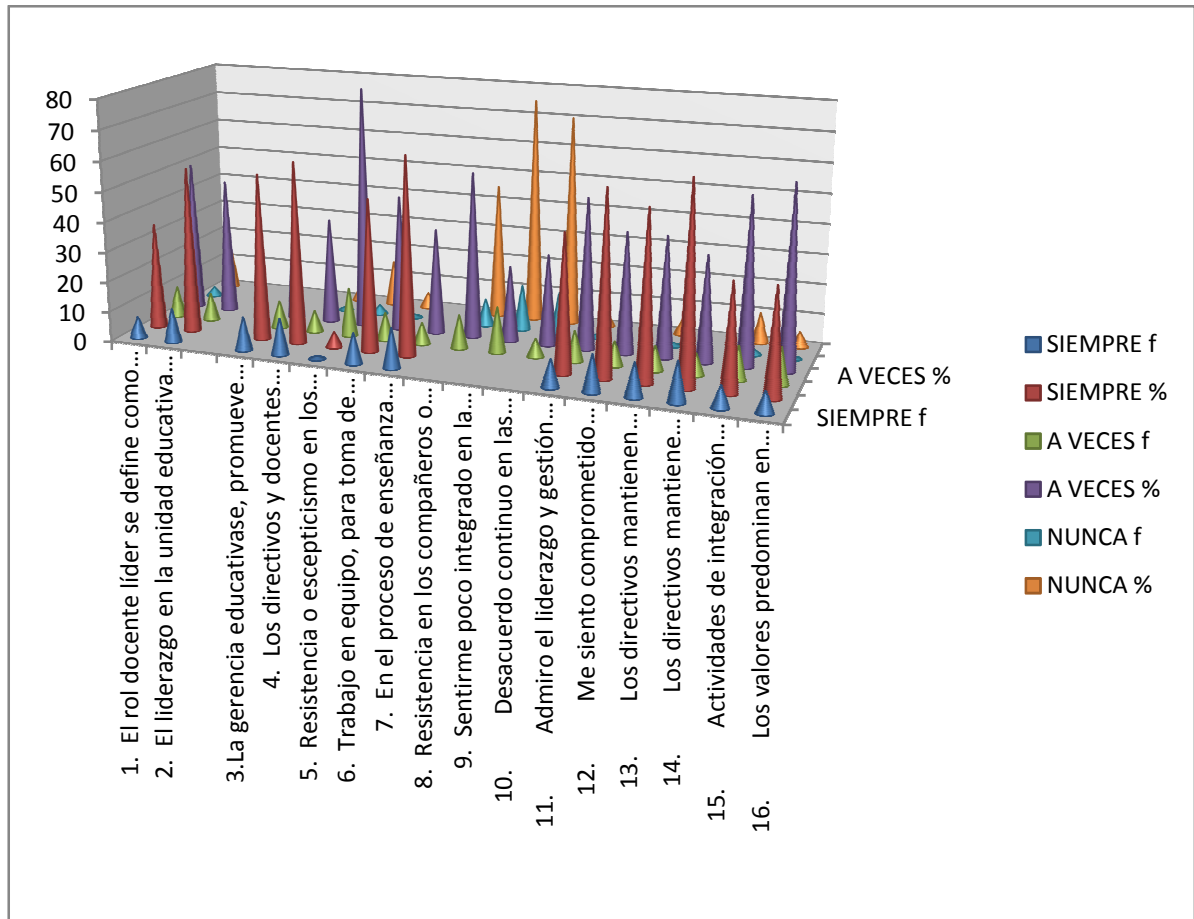
4.2.2 De los Profesores

Cuadro 20. Resultados de las encuestas a docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35	10	50	3	15
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	11	55	9	45		
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	55	9	45		

4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60	7	35	1	5
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5	16	80	3	15
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	9	45	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	65	7	35		
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			11	55	9	45
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			15	25	15	75
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			6	30	14	70
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	45	10	50	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	60	8	40		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	55	8	40	1	5
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	13	65	7	35		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la	7	35	11	55	2	10

participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35	12	60	1	5



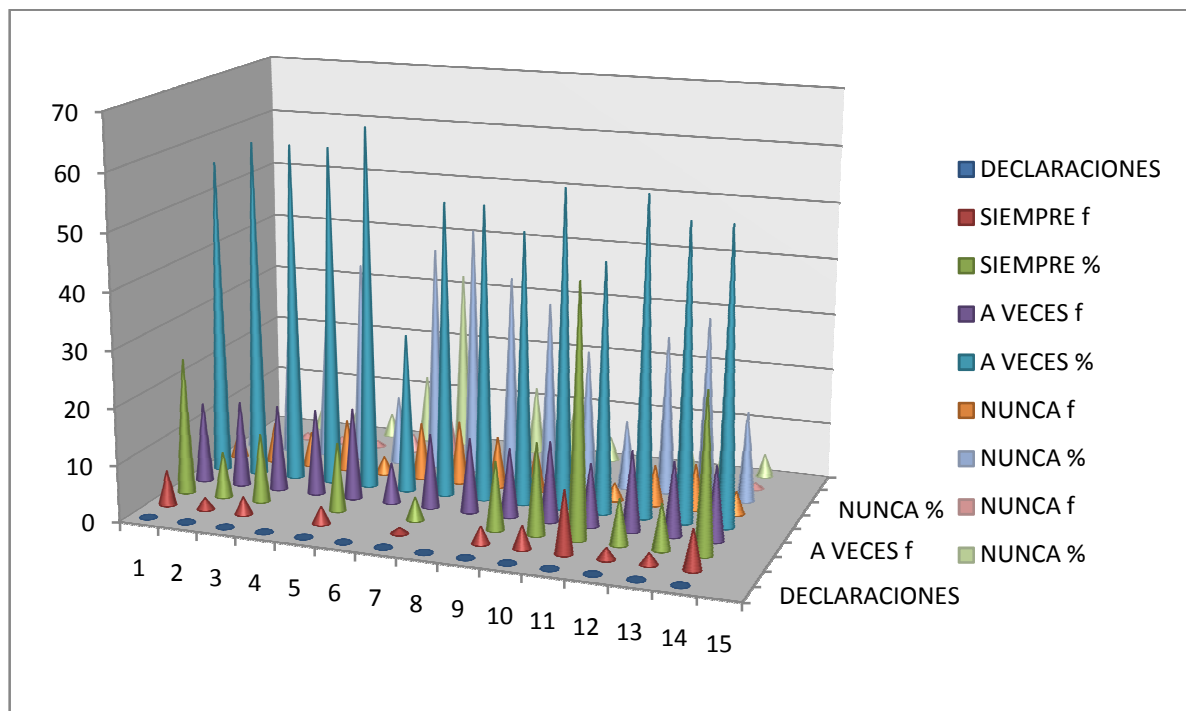
4.2.3 De los Estudiantes

Cuadro 21. Resultado de las encuestas a los estudiantes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	24	14	56	5	20		
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	8	15	60	7	28	1	4

3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	12	15	60	6	24	1	4
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			15	60	9	36	1	4
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	12	16	64	3	12	3	12
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			7	28	10	40	8	32
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	1	4	13	52	11	44		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			13	52	9	36	3	12
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	12	12	48	8	32	2	8
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	4	16	14	56	6	24	1	4
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	11	44	11	44	3	12		
12. Se realizan trabajos en grupo	2	8	14	56	7	28	2	8

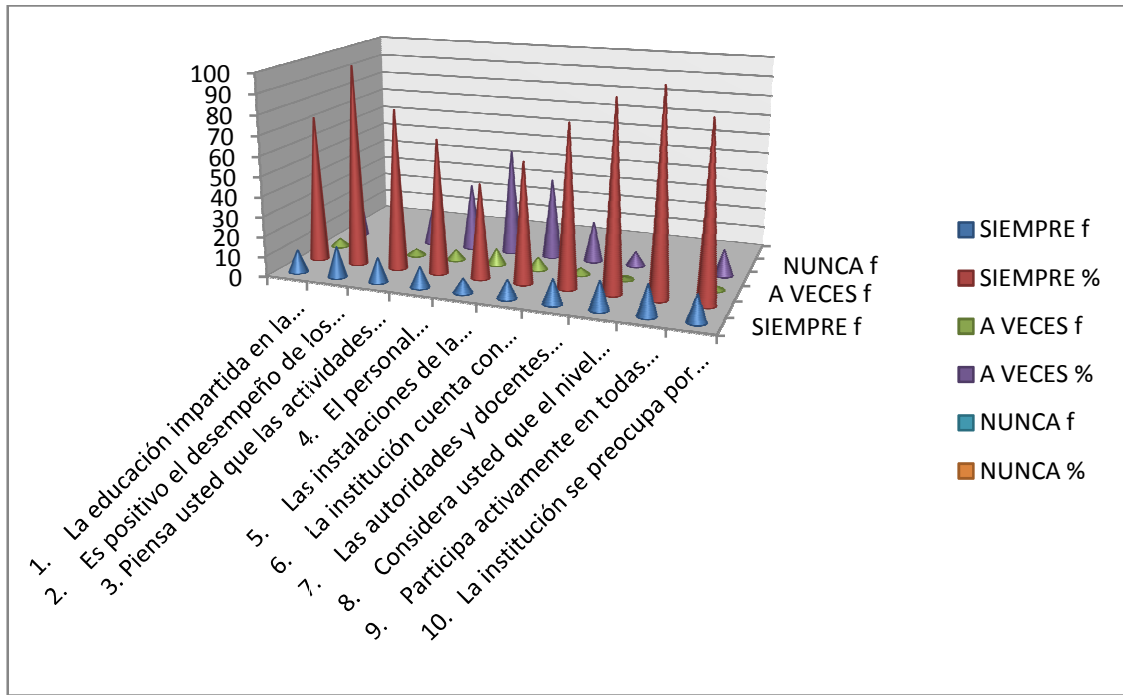
(en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.								
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	8	13	52	8	32	2	8
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	7	28	13	52	4	16	1	4



4.2.4 De Los Padres de Familia

Cuadro 22. Resultado de las encuestas a los Padres de Familia

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. La educación impartida en la Institución es de calidad.	11	73	4	27		
2. Es positivo el desempeño de los profesores como facilitadores de procesos de aprendizaje de los alumnos/as.	15	100				
3. Piensa usted que las actividades pedagógicas cumplidas por la institución favorecen el desarrollo intelectual, psicomotriz y social de su hijo/a.	12	80	3	20		
4. El personal docente, administrativo y de servicio mantiene un trato cordial y se interesa por el bienestar de su hijo/a.	10	67	5	33		
5. Las instalaciones de la Institución son adecuadas para ofrecer una buena educación.	7	47	8	53		
6. La institución cuenta con recursos multimedia y didácticos que estimulen el desarrollo integral de su hijo/a.	9	60	6	40		
7. Las autoridades y docentes incentivan los valores mediante la práctica de los mismos.	12	80	3	20		
8. Considera usted que el nivel académico de los profesores es adecuada para impartir una buena educación.	14	93	1	7		
9. Participa activamente en todas las actividades programadas por la institución.	15	100				
10. La institución se preocupa por la seguridad y protección adecuada de su hijo/a.	13	87	2	13		



Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Escasez de recursos financieros para la consecución de proyectos de desarrollo pendientes.	Falta de presupuesto por parte del estado.	Limitación en recursos destinados a crecimiento institucional.
	Deficiente administración de los recursos.	Escases de interés para el mejoramiento de la calidad.
Problema 2. Falta de evaluación de las normas éticas principales.	Falta de responsabilidad por parte de los administrativos.	Degradación de los valores institucionales.
	Falta de valores y de la transmisión de los mismos hacia los estudiantes.	Falta de calidad en la educación de la Unidad Educativa FAE N°1.
Problema 3. Aplicación errada de liderazgo.	Es un modelo instaurado por un pensamiento militar.	Descoordinación en las actividades curriculares.
	Falta de conocimiento de lo que es el verdadero liderazgo.	Falta de motivación para la realización de las actividades pedagógicas.

5. DISCUSIÓN

En el presente trabajo de investigación se realizó el análisis de la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1, mediante la aplicación de la técnica FODA que consiste en el análisis del contexto institucional para determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas a través de la aplicación de la investigación de campo. Mencionada técnica constituye la radiografía pedagógica que permite detectar las debilidades de una institución y de esta manera jerarquizar sus problemas determinando las posibles alternativas de solución mediante una propuesta objetiva.

Los resultados obtenidos de la investigación se desglosan de las tablas estadísticas así:

En la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 la forma de organización de los equipos de trabajo lo realizan mediante coordinadores de área con un 83% y luego por grupos de trabajo en un 17%.

En el cuadro 8 relacionado con aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización nos permite visualizar que en la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 se realiza a través del número de miembros de la institución con un 50%; un 33% se relaciona con los resultados obtenidos en la institución y un mínimo porcentaje que es el 17% toma en cuenta el valor y tiempo empleados en la institución, razón por la cual este aspecto es una debilidad que debe ser mejorada para integrar a la gestión los valores institucionales.

En el cuadro 9 como se puede observar que el 100% de los directivos manejan las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas es decir que la estructura organizativa debe tener correlación con las actividades operativas educacionales.

En la Unidad Educativa FAE N°1, el rector en un 100% mantiene el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones lo que ratifica el nivel de liderazgo en la institución.

El rector delega la toma de decisiones para resolver conflictos en un 67%.

En el cuadro 12 de administración y liderazgo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1, se promueve en un 100% la participación de los padres de familia en las actividades programadas vivencia los valores institucionales y personales ya que la institución organiza un cronograma anual de actividades sociales, culturales y deportivas, en un 83% se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo y la delegación de autoridades a los grupos de decisión para descentralizar la gestión y optimizar el talento humano disponible.

En cuadro 13 de habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución existe un 83% que manifiestan que son innatas, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se adquieren a partir de la experiencia y mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión con la finalidad de mejorar la cultura organizacional de quienes son miembros de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1. Un menor porcentaje que constituye el 33% se refiere al desarrollo con estudios en gerencia para tecnificar la toma de decisiones a nivel administrativo.

En el cuadro 14 relacionada con la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar el 100% manifiesta que en la Unidad Educativa existe un ambiente cordial de trabajo entre los directivos de la institución para laborar en equipo, se usa la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar en un 83% por intermedio de sesiones de trabajo de área, además el 83% también se realiza mediante el mejoramiento de los mecanismos de control poniendo en práctica los instrumentos curriculares respectivos para lograr una adecuada administración.

En cuadro 15 relacionada con los organismos que integran la institución existe un 100% de organización desde la dirección, la gestión, la coordinación de área, jefes de estudios, los departamentos, equipos de docentes se integran en un equipo de trabajo para cumplir la normativa establecida.

Dentro de las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores en un 100% se manifiesta llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, se establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Además en un 83% los directivos tratan de formar

coordinadamente los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y manifiestan en un 50% se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos/as produciendo una deficiencia en la comunicación pedagógica en la Institución.

Los departamentos didácticos y sus acciones reflejan un 100% en la organización y desarrollo de la enseñanza de cada materia, formulan propuestas al equipo directivo y al claustro mediante la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la Institución, elaboran una programación didáctica de la enseñanza de la materia o área, mantiene actualizada la metodología de acuerdo al modelo conceptual y por competencias, colabora con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

La gestión pedagógica en la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 fomenta en un 67% la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Los directivos de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 manejan diversos instrumentos curriculares como: Plan estratégico, Plan Operativo Anual, y proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes en un 100% para de esta manera mantener una adecuada administración educativa en todos los niveles educativos con los que cuenta la Institución.

Como se puede observar los resultados de los cuadros estadísticos referente a la encuesta a docentes se puede conocer que los directivos y docentes en un 60% 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.

El 55% de los docentes encuestados manifiestan que 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 mediante la aplicación de un modelo innovador por competencias.

El eje transversal dentro del proceso de enseñanza aprendizaje constituyen los valores que permiten la formación integral del estudiante en un 65%.

Los docentes en un 60 % se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 quien a través de su liderazgo promueve la organización administrativa de la Institución.

El 65% de los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera y un 55% en el área académica propiciando un clima adecuado a nivel organizacional.

Los resultados de la encuesta a los estudiantes manifiestan que en un 44% es el profesor quien decide qué hacer en clase, es decir no hay flexibilidad en el quehacer educativo, el 24% de los estudiantes manifiesta que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; los estudiantes en un 60% opinan que a veces las autoridad hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, según el 60% de los estudiantes rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y el 64% manifiestan que los maestros esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

En los estudiantes encuestados el 56% manifiesta que se da en clase oportunidad para que ellos expresen su opinión.

El 52% de los estudiantes encuestados manifiestan a veces se sienten que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Los resultados de la encuesta a los padres de familia de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 manifiestan que es positivo el desempeño de los profesores como facilitadores de procesos de aprendizaje de los alumnos/as en un 100% ya que tienen confianza en la educación impartida en la Institución.

Los padres de familia de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 en un 100% participan activamente en todas las actividades programadas por la Institución.

El personal docente, administrativo y de servicio en un 67% mantiene un trato cordial y se interesa por el bienestar de su hijo/a.

El 53% de los señores padres de familia manifiestan que a veces las instalaciones de la Institución son adecuadas para ofrecer una buena educación.

Existe un 87% que opinan que la Institución se preocupa por la seguridad y protección adecuada de su hijo/a.

La institución educativa cuenta con un recurso multimedia y didáctico que estimulen el desarrollo integral de los estudiantes en un 60% razón por la cual todavía hay un 40% de necesidad de mejorar mencionados recursos tecnológicos para poder operatividad el modelo innovador por competencias.

Las actividades pedagógicas cumplidas por la institución favorece en un 80% al desarrollo intelectual, psicomotriz y social de los estudiantes mediante la aplicación de instrumentos curriculares para poner en práctica un proceso de enseñanza aprendizaje proactivo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 CONCLUSIONES

La Unidad Educativa Experimental FAE N°1 aplica un modelo de gestión y liderazgo innovador por competencias que está acorde con el contexto social y tecnológico para lograr incorporar un valor agregado que brinde una formación de actitud de cambio, valores y mentalidad en los estudiantes para alcanzar su desarrollo.

La Unidad Educativa FAE N°1 posee instrumentos curriculares como: Plan Estratégico Institucional, Plan Anual, Código de Convivencia donde se permite descubrir y extender las interrelaciones de lo pedagógico con la formación docente, el ambiente de trabajo, el contexto, los recursos, el clima organizacional, el proceso didáctico, la capacitación y participación en la sociedad.

Los resultados de los cuadros estadísticos relacionados con las encuestas a los directivos se observa que existe una adecuada organización en cada una de las áreas con lineamientos directivos asertivos en beneficio de la cultura organizacional.

Los resultados de las entrevistas a los directivos se detectó una buena disposición para la innovación y actualización en vista de los cambios que por políticas de Estado están asumiendo las Instituciones Educativas de las Fuerza Armadas de ser privadas a públicas o fisco misionales.

Los cuadros estadísticos sobre los resultados de las encuestas a los docentes revelan un liderazgo por parte de la Unidad Educativa está ligada intrínsecamente con la búsqueda de la innovación y el cambio a través de la transformación de las formas habituales de la escolarización.

Existe una aceptable actitud de los directivos y docentes para incorporar la investigación educativa e integrar a todos los actores educacionales.

Los padres de familia dentro de las encuestas se consideran actores participativos y entes positivos en beneficio de la Institución donde sus hijos/as se educan, sin embargo desearían que se mejore las instalaciones y recursos tecnológicos para que sus representados puedan desempeñarse adecuadamente y los docentes se capaciten para estar actualizados.

Los estudiantes en las encuestas y entrevistas reflejan que existe un aceptable porcentaje en cuanto al liderazgo de sus directivos y docentes pero requieren mayor comunicación y flexibilidad para poder darles a conocer de sus intereses y necesidades en cuanto a su formación profesional.

La Unidad Educativa Experimental FAE N°1 requiere de un taller de capacitación dirigido a directivos y docentes relacionado con liderazgo y valores para de esta manera poder orientar su planificación curricular mediante la utilización de métodos innovadores a través de las nuevas megatendencias educativas a fines.

6.2 RECOMENDACIONES:

La Unidad Educativa FAE N°1 debe mejorar su modelo de liderazgo y gestión mediante la socialización de sus instrumentos curriculares para que todos quienes son parte activa de ella puedan tener una adecuada comunicación e información de la gestión que se realiza en el quehacer educativo de la Institución.

Los docentes de la Unidad Educativa deben mejorar su perfil profesional mediante una programación continua de capacitación en vista de que la sociedad de conocimiento que estamos viviendo hoy en día es cambiante a todo momento y de esta manera mantener un modelo innovador acorde con las necesidades de los educandos.

Se debe mantener la participación activa de los señores padres de familia quienes incondicionalmente depositan su confianza en una Institución seria y de prestigio como es la Unidad Educativa a través de talleres planificados que estén encaminados a orientarlo en beneficio de sus representados.

Propiciar mayores espacios de investigación educativa donde los estudiantes tengan la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y se conviertan en seres proactivos para nuestra sociedad.

Realizar talleres de socialización relacionados con liderazgo y valores para poder cubrir como eje transversal la formación integral de los estudiantes a la par de las nuevas tendencias educacionales.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Taller educativo de liderazgo y valores

Taller educativo a realizarse acerca de liderazgo y valores, estará enmarcado en las normativas de socialización en la Unidad Educativa de la Fuerza Aérea Ecuatoriana N°1.

7.2 Justificación

La Unidad Educativa de la Fuerza Aérea Ecuatoriana N°1, desde hace más de una década, vienen desarrollando su proceso educativo bajo los paradigmas del Modelo Pedagógico conceptual, lo que contribuyó a la formación integral de los educandos, sin embargo es menester realizar innovaciones pedagógicas que permitan alcanzar metas superiores de calidad.

Tomando en consideración este modelo que se maneja de la mejor manera, y sin querer afectar la buena imagen de la Institución a la que hago referencia, falta trabajar el aspecto humanístico entre los administrativos y docentes, específicamente debo hacer énfasis en lo referente al liderazgo, el mismo que se maneja con paradigmas restrictivos, de allí precisamente la importancia de dictar un taller educativo del cual se vean beneficiados, directivos y docentes, se trata de romper con antiguos modelos y adaptarnos al mundo actual donde el liderazgo se lo ve como un ente incluyente, participativo y amigable.

Adicionalmente, el taller trata de reforzar y apuntalar los valores que la institución maneja muy bien ya que su diseño curricular incluye un postulado importante como lo es el Triángulo Humano en el cual se afirma que en lo humano del hombre participan tres grandes sistemas: el sistema cognitivo, el sistema de valores y el sistema expresivo, estos dos últimos sistemas tienen una relación directa con el liderazgo y valores de que van a ser participes en el taller, directivos y docentes de la Institución mencionada.

Finalmente es de suma importancia la aplicación de estos temas en la realidad para mejorar en la calidad de educación.

7.3 Objetivos de la Propuesta

- Impartir conocimientos sobre el liderazgo en la actualidad y sobre los valores que debe manejar la institución.
- Promover el cambio de antiguos paradigmas por nuevos modelos de pensamiento en procura del mejoramiento humanístico de la institución.
- Contribuir a la adaptación al cambio, que se viene dando desde el Ministerio de Educación.
- Plantear esta actividad educativa para directivos y docentes, para el año lectivo 2012 – 2013, en procura del mejoramiento del liderazgo de académicos y administrativos.

7.4 Actividades:

Las actividades están desglosadas en cuatro talleres así:

- **Taller 1:** Motivación en el desempeño laboral
Como actividades primarias tenemos: Aprender a relacionarse, aprender a comunicarse y pensar, Sentido de pertenencia y auto-motivación.
- **Taller 2:** Cultura organizacional,
Trabajo en equipo, resolución de conflictos y Mejoramiento continuo.
- **Taller 3:** Liderazgo y valores, liderazgo en la actualidad.
Liderazgo educacional, valores y rol del líder, responsabilidades del líder.
- **Taller 4:** Ética en las organizaciones
- Dimensión ética de las organizaciones, Raíces éticas del liderazgo, Calidad ética personal.



TALLER No 1: Motivación en el desempeño laboral

Beneficiarios: Directivos y docentes

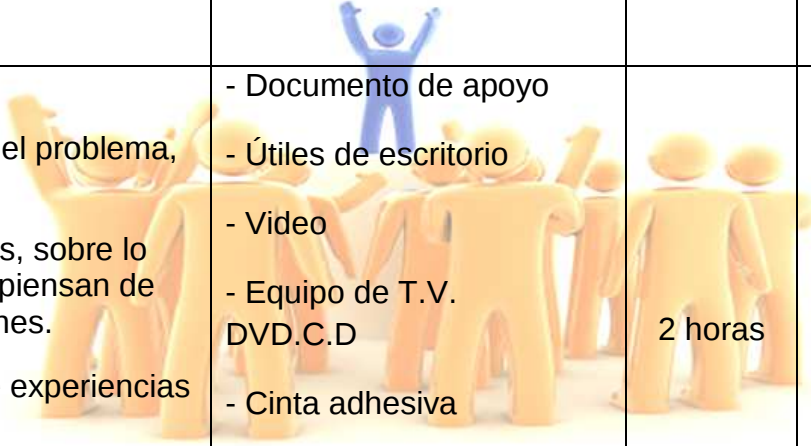
Objetivo.- Estimular al personal mediante su interrelación en el desempeño laboral.

CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
• Aprender a relacionarse. • Aprender a comunicarse y pensar. • Sentido de pertenencia y auto-motivación.	Dinámica grupal. Identificación del problema, discusión. Hacer preguntas, sobre lo que conocen o piensan de la motivación y la comunicación. Reflexión sobre experiencias vividas en el taller. Teorización sobre los procesos de comunicación y motivación. Aplicación, exposición mediante grupos de trabajo, relacionados con los temas tratados.	- Documento de apoyo -Rotafolios - Marcadores - Útiles de oficina - Video -Equipo de T.V. DVD.C.D - Cinta adhesiva - Hojas de papel Bon - Carpetas de cartón	3 horas	Facilitador/a	-Cuestionario de evaluación al finalizar el taller.

TALLER No 2: Cultura organizacional

Beneficiarios: Directivos y docentes

Objetivo.- Concienciar en los directivos y docentes el concepto y la teoría sobre el desarrollo organizacional para que puedan aplicarla en la institución.

CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
- Trabajo en equipo. -Resolución de conflictos. -Mejoramiento continuo.	 Motivación Identificación del problema, discusión. Hacer preguntas, sobre lo que conocen o piensan de las organizaciones. Reflexión sobre experiencias vividas. Visualizar en video sobre calidad y mejora continua.	- Documento de apoyo - Útiles de escritorio - Video - Equipo de T.V. DVD.C.D - Cinta adhesiva - Hojas de papel Bond - Carpetas de cartón	2 horas	Facilitador/a	-Encuesta personal al final del taller

TALLER No 3: Liderazgo y valores en la actualidad

Beneficiarios: Directivos y docentes

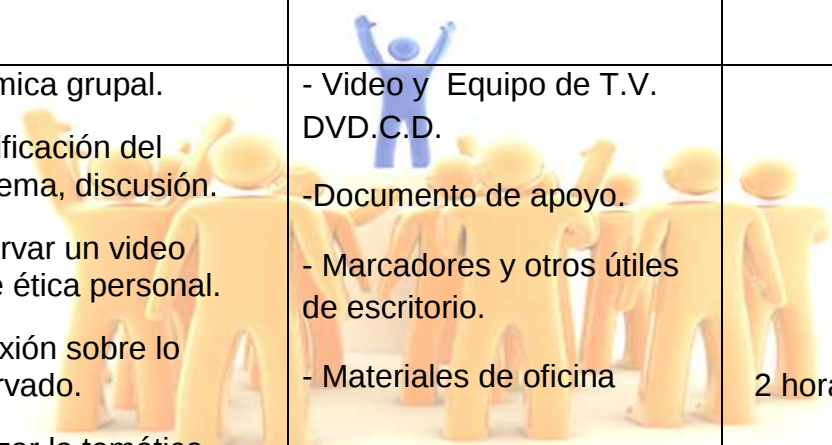
Objetivo.- Impulsar a generar una actitud de liderazgo y valores en los directivos y docentes de la Unidad Educativa experimental FAE N° 1.

CONTENIDOS	PROCESO METODOLÓGICO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
- Liderazgo educacional. - Valores y rol del líder. - Responsabilidades del líder.	Identificación del problema, discusión. Hacer preguntas, sobre lo que conocen o piensa del liderazgo. Reflexión sobre experiencias vividas. Teorización sobre Liderazgo y valores. Aplicación: cada participante expresará como aplicar en la vida personal.	- Documento de apoyo. - Marcadores y otros útiles de escritorio. - Video y Equipo de T.V. DVD.C.D. - Cinta adhesiva. - Hojas de papel Bon. - Carpetas de cartón.	2 horas	Facilitador/a	-Encuesta personal al final del taller

TALLER No 4: Ética en las organizaciones

Beneficiarios: Directivos y docentes

Objetivo.- Conocer las dimensiones, raíces y calidad ética en los directivos y docentes de la Unidad Educativa experimental FAE N° 1, para mejorar su desempeño profesional.

CONTENIDOS	PROCESO METODOLÓGICO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
- Dimensión ética de las organizaciones. - Raíces éticas del liderazgo. - Calidad ética personal.	Dinámica grupal. Identificación del problema, discusión. Observar un video sobre ética personal. Reflexión sobre lo observado. Analizar la temática. Exposición de los temas tratados mediante un socio drama aplicado a una situación vivida en el trabajo cotidiano.	 - Video y Equipo de T.V. DVD.C.D. -Documento de apoyo. - Marcadores y otros útiles de escritorio. - Materiales de oficina	2 horas	Facilitador/a	Encuesta a los participantes del taller.

7.5 Localización y cobertura espacial

La Unidad Educativa de la Fuerza Aérea N° 1, está ubicada en la Av. De la Prensa y Gonzalo Gallo, sin número.

7.6 Población Objetivo

Es la población referente a directivos y administrativos, así también como docentes de la Unidad Educativa de la Fuerza Aérea N°1.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Como recursos necesarios para dictar el taller debemos numerar los siguientes:

Humanos

Entre los recursos humanos debo contar con la presencia de los directivos, así también como de los administrativos, además debe realizarse un llamado a los docentes para contar con su asistencia ya que esto debe ser requerido por los directivos como parte de una política interna para lograr el mejoramiento de la calidad humana administrativa y docente.

Tecnológicos

Como parte de material tecnológico para dictar este taller se deberá contar con un proyector, con el afán de presentar diapositivas que ayuden a la buena comprensión de los temas, así como también se podrá facilitar material digital como lo son las diapositivas que los participantes del taller tendrán la posibilidad de obtener para su posterior revisión, en este sentido personalmente me encargaré de distribuir todo el material dictado en medida de lo que sea posible.

Materiales

Como materiales extras debemos contar con trípticos, documentos impresos de las exposiciones de los temas con que consta este taller, ya que dispondremos de toda la atención de los presentes, esto lo debemos realizar como un método de evitar que los participantes utilicen todo el tiempo en transcribir las presentaciones, y además para que los oyentes puedan captar de una mejor lo que significa este cambio de paradigma.

Físicos

Necesitamos el auditorio donde entren todos los interesados de realizar este taller, que debe ser este espacio ya que si cuenta con el espacio necesario como para realizarlo.

Económicos

En cuanto a aporte económico, no se ha tenido en consideración, para evitar el que el personal se sienta perjudicado o de lugar a este tipo de comentarios malsanos, por lo que en primera instancia propongo que este taller se realice de forma gratuita, apoyando así futuras intervenciones dentro de la institución.

Organizacionales

Necesariamente se pondrá a consideración de los directivos, a fin de que este taller sea de carácter obligatorio, además de que debe contarse con todo el apoyo y compromiso como hasta hoy se tiene del rector ya que este taller se llevará a cabo un mes completo, del cual los fines de semana se tenga la asistencia de los interesados.

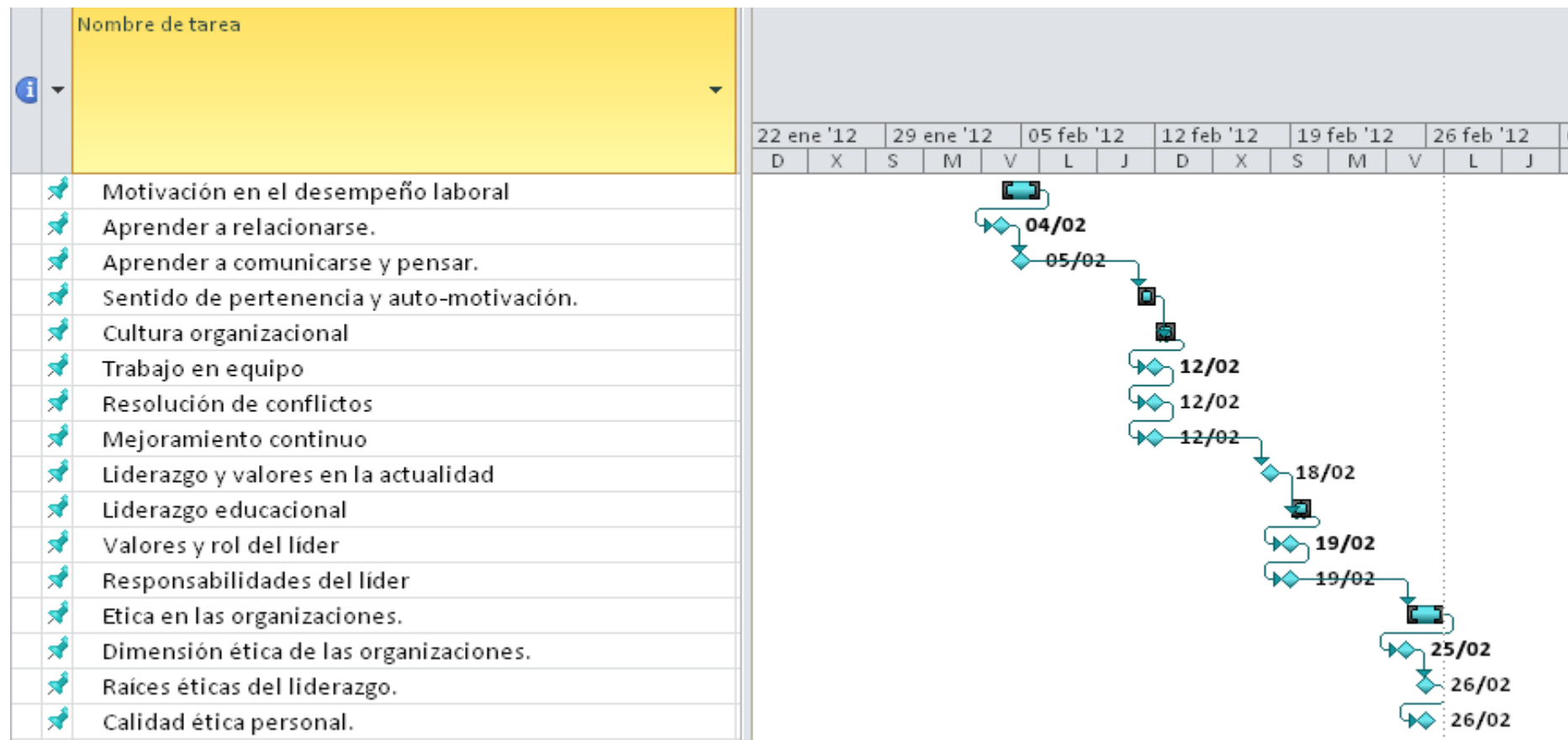
7.8 Presupuesto

El presupuesto del Taller educativo a realizar sobre el liderazgo y valores, enmarcado en las normativas de socialización en la Unidad Educativa de la Fuerza Aérea Ecuatoriana 1, es mínimo y solventado por personas particulares y por mí persona ya que es indelicado pedir recursos económicos a la institución misma, y además se ha tomado esta decisión para motivar al personal.

Adicionalmente se propondrá a consideración la posibilidad de aportes económicos individuales para personas que deseen aportar para generar ingresos adicionales.

7.9 Cronograma

Febrero 2012. (4 fines de semana, 2 horas diarias.)



8. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Campo, Elías. (2006), Guía Práctica para Elaboración de Tesis. Quito: Editorial PROPAD.
- Forgas, J. (2004). Diseño curricular por competencias. Santiago de Cuba.
- Julio. (2009). Ley de Educación, Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito.
- Posner G. (2004). Análisis del Currículo. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Salguero, Marco. (1991). Planificación Curricular. Quito: Editorial Andina.
- Zubiría, Julián. (2001), De La Escuela Nueva Al Constructivismo. Bogotá.
- Álvarez, I. y Topete, C. (2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*.
- Antúnez, S. (2004). Organización escolar y acción directiva. México: SEP
- Badillo, M. (2005). El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica. En Congreso Nacional de Investigación Educativa. México: COMIE.
- Lavín, S. (2007). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo.
- López, H. (1998). La metodología de la encuesta. En Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación (33-73). México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Pozner, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
- Solórzano, C./ Rueda, M. (2005). La administración-gestión escolar en el nivel primaria y la descentralización educativa. Un estudio de caso. En Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria. México: COMIE.

- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. Revista PRELAC.
- Chiavenato. (1992). Liderazgo. México: Mc Graw-Hill
- Chiavenato. (1993). Liderazgo influencia interpersonal. Barcelona
- Gregor, James. (2002). Liderazgo y Valores. Pretince.
- Rallph M. (1999). Teorías de Investigación del Liderazgo.
- Rice, A. K. (1995). Aprendizaje de liderazgo. Barcelona: Herder.
- Senlle, Andrés. (2002). Calidad y Liderazgo. Barcelona.

PÁGINAS WEB:

- González, Samuel. Modelo de Formación de Docentes en el Uso de las TIC en Educación con Fundamento en Constructivismo. Recuperado de <http://www.educar.org/mfdtic/Codigodeetica.asp>
- Kujawa, Juan. La Importancia de la Ética. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/copdeseg/copdeseg.shtml>
- Gutiérrez, Tuxtla. Manual de Organización Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/CHIAPAS/Manuales/CHIAMAN23.pdf>
- Wikipedia. Población y Muestra. Recuperado de http://maralboran.org/wikipedia/index.php/Poblaci%C3%B3n_y_muestra._Muestreo#Poblaci.C3.B3n_y_muestra.
- Módulo publicado por el Instituto Internacional de Planeamiento Educativo, IIPÉ - UNESCO Buenos Aires. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/20546/gestion-educativa-estrategica>.
- García-Leyva, L. (2000). Gestión Educativa. Recuperado de <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>
- González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. Recuperado de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>
- Sañudo, L. (2001). La transformación de la gestión educativa. Recuperado de <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>

9. APÉNDICES

APÉNDICE A

FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADA A LOS DIRECTIVOS, PROFESORES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA.



MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre y Apellido	Área donde labora	Antigüedad en la Institución
Puesto que ocupa	Edad	Sexo M ☐ F ☐

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Nombre del Establecimiento Educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

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

.....

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

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

(especifique).....

.....

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

SI ()

NO ()

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

- 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 dentro de la institución promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes.			
c	La capacitación continúa de los docentes.			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores			

	institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

Orden	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:

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

10. De los diferentes órganos escritos a continuación. ¿Cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (rector/a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b	De gestión (secretaria, vicerrector/a, comisión económica etc.)			
c	De coordinación (Jefes de estudios, coordinadores etc.)			
d	Técnica (Departamentos, equipo docente etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?)			

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

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

Las preguntas 12,13 y 14 deben ser respondidas con términos: SI o NO

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

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

13. La gestión pedagógica en la Institución, fomenta la producción de diagnóstico 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. Proyectos de capacitación dirigido a Directivos y docentes ()

GRACIAS POR SU VALIOSO APORTE



MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DOCENTES

Señor/a Profesor/a:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre y Apellido	Área donde labora	Antigüedad en la Institución
Puesto que ocupa	Edad	Sexo M F

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**Nombre del Establecimiento Educativo**

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**Provincia**.....**Cantón**.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular Laico ()
- e. Particular Religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres,			

representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes –consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			

9. Sentirme poco integrado en el centro y entre los compañeros.			
10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la institución.			
11.Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por Director/Rector de la Institución.			
13.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene 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.			



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



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**
SEDE IBARRA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZO EDUCACIONAL

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimado estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre y Apellido	Curso	Paralelo	
Edad	Sexo	M ☐	F ☐

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Rector/ Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				

5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

APÉNDICE B

PROCESO DE PLANIFICACIÓN



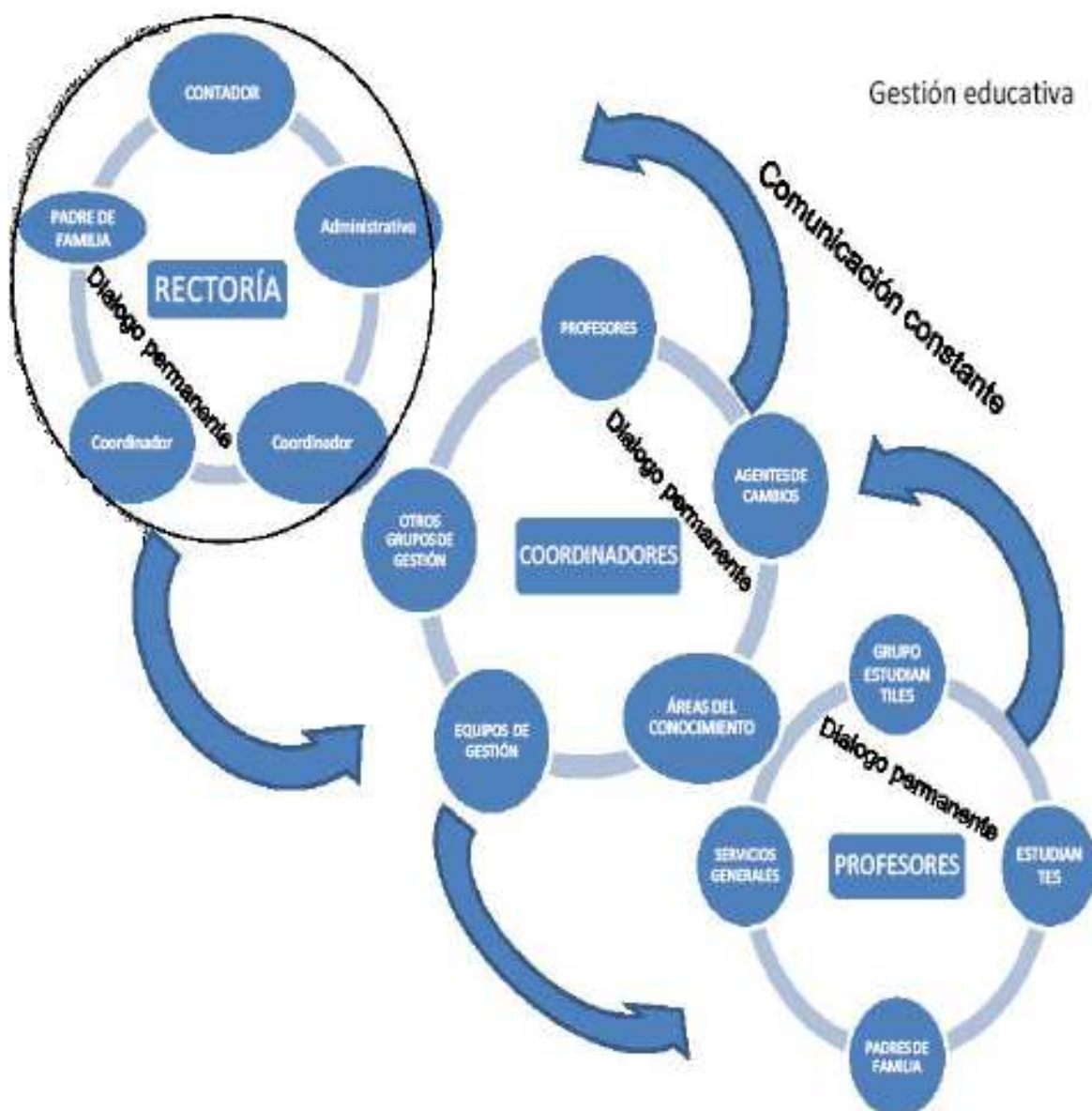
APÉNDICE C

ANÁLISIS FODA



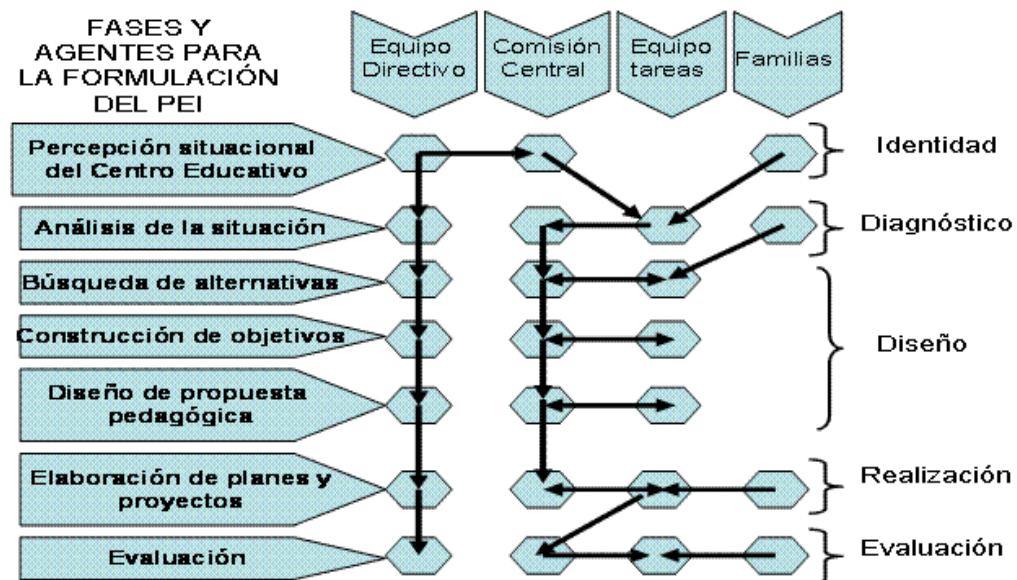
APÉNDICE D

NÚCLEOS DE LIDERAZGO



APÉNDICE E

FORMULACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL



APÉNDICE F

SISTEMA DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO



ANEXOS

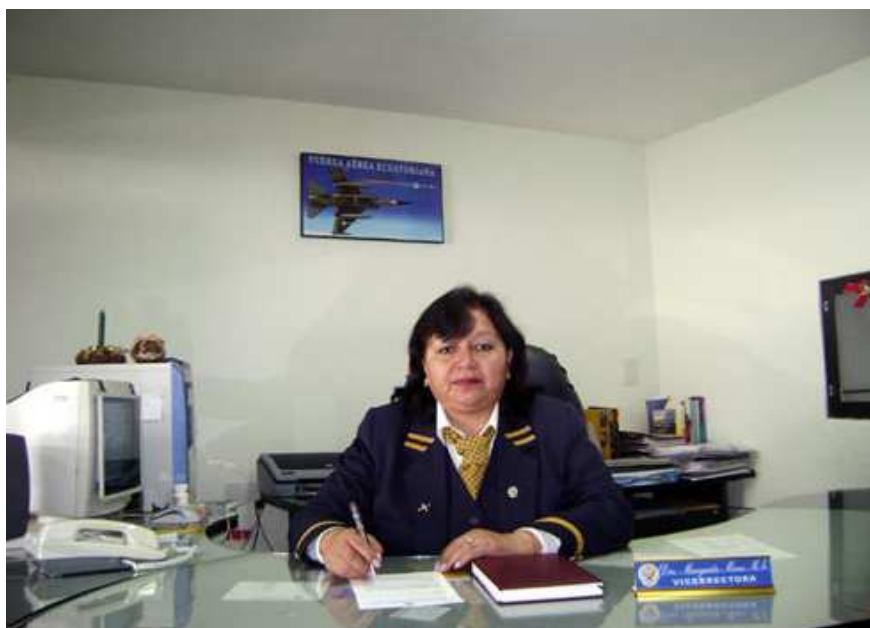
INSTALACIONES DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N°1



RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N° 1



Crnl. CSM. Avc. Nelson F. Gómez Q.

VICERECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N° 1

Msc. Margarita Mena

SUB-INSPECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N° 1

Lic. Sonia Vallejos Clavijo.

ESPACIO FÍSICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N°1



ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N° 1



ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DE SEXTO FÍSICO MATEMÁTICO



LABORATORIO DE ELECTRÓNICA



LABORATORIO DE INFORMÁTICA



LABORATORIO DE INGLÉS



LABORATORIO DE QUÍMICA



LABORATORIO DE FÍSICA

