



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA**

**TEMA: “Gestión del liderazgo y valores en la Escuela de Aplicación Pedagógica de la Parroquia Shell, Cantón Mera de la Provincia de Pastaza, durante el año lectivo 2010 - 2011”**

Trabajo de fin de carrera previa la obtención del título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo

**Autor:**

Lic. Irene Margoth Haro Montero

**Director de tesis:**

Mgs. Patricio Alfredo Cevallos Ponce

**Centro Universitario:**

Puyo

2012

# CERTIFICACIÓN

Loja, 23 de febrero del 2012.

Mgs. Patricio Cevallos Ponce  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **Certifica:**

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

Mgs.Patricio Cevallos Ponce  
**DIRECTOR DE TESIS**

# AUTORÍA

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

f.....

**Irene Margoth Haro Montero.**

**C.I. 0602934879**

# **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Irene Margoth Haro Montero, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“FORMAN PARTE DEL PATRIMONIO DE LA Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, 23 de febrerodel 2012

f.....

**Irene Margoth Haro Montero.**

**C.I. 0602934879**

## AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: padres, hermanos, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja y a mi director de tesis.

Irene Haro Montero.

## **DEDICATORIA**

El presente informe, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a todas las personas que se sienten y actúan como corresponsables y protagonistas en la construcción de una sociedad justa, pacífica y solidaria.

**Irene Haro Montero**

## **CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

### **ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA DE APLICACIÓN PEDAGÓGICA DEL ISPED CAMILO GALLEGOS DOMINGUEZ” SUSCRITA ENTRE EL DR. FRANKLIN CASTILLO RECTOR DE LA INSTITUCIÓN Y LA LIC. IRENE HARO PREVIA LA OBTENCIÓN DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

En la Parroquia Shell, Cantón Mera de la Provincia de Pastaza a los diez días del mes de enero del 2011, los suscritos DR. FRANKLIN CASTILLO GUERRÓN, de nacionalidad ecuatoriana, en calidad de RECTOR DEL ISPED “CAMILO GALLEGOS D.” y la señorita LIC. IRENE HARO MONTERO en calidad de maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, de la especialidad “Gerencia y Liderazgo Educativo”; acuerdan celebrar la presente Acta de Compromiso considerando:

Que, se comparten intereses comunes en el desarrollo y ejecución de proyectos de investigación que permitan conocer y mejorar la realidad educativa en el nivel de educación básica.

Que, la señorita Licenciada Irene Haro Montero, como alumna de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo requiere cumplir con el proyecto de grado previa la obtención del título de cuarto nivel.

Con base en los anteriores considerandos, las partes celebran la presente Acta de Compromiso contenida al tenor de las siguientes, cláusulas:

#### **PRIMERA.-OBJETO:**

Desarrollar el proyecto de investigación propuesto para aplicar y mejorar la calidad de gestión, liderazgo y valores educativos de la Institución.

**SEGUNDA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES:**

1. El ISPED Camilo Gallegos Domínguez se compromete a:

Brindar las facilidades necesarias para la aplicación de los instrumentos de investigación como: entrevistas, encuestas, observaciones de campo y análisis de documentos pertinentes que faciliten la investigación en el Nivel de Educación Básica.

2. La Srta. Lic. Irene Haro en calidad de ejecutora del proyecto de investigación se compromete a:

Dar el uso correcto a la documentación y demás insumos requeridos, precautelando los intereses de la Institución.

Al término del proyecto, entregará a la Institución una copia certificada del mismo para el análisis de las autoridades y la ejecución de la propuesta en lo pertinente.

**FIRMAS**

**Dr. Franklin Castillo Guerrón**  
**RECTOR DEL ISPED "C.G.D."**

**Lic. Irene Haro Montero**  
**MAESTRANTE**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada .....	i
Certificación .....	ii
Autoría.....	iii
Cesión de derechos.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Certificado Institucional.....	vii
Índice de contenidos.....	ix
Índice de cuadros y figuras.....	xi
Resumen.....	xiii
<b>1 INTROUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2 MARCO TEORICO</b>	
2.1 La gestión: concepto, importancia, tipos.....	4
2.2 Liderazgo educacional: concepto, tipos.....	21
2.3 Diferencia entre directivo y líder.....	24
2.4 Los valores y la educación.....	28
<b>3 METODOLOGÍA</b>	
3.1 Participantes.....	30
3.2 Materiales e instrumentos.....	33
3.3 Métodos y procedimientos.....	33
<b>4 RESULTADOS</b>	
4.1 Diagnóstico.....	35
4.1.1 Instrumentos de Gestión Educativa.....	35
4.1.1.1 El Manual de Organización.....	35
4.1.1.2 El código de Ética.....	35
4.1.1.3 El Plan Estratégico.....	36
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual.....	36
4.1.1.5 Proyecto Educativo Institucional.....	37
4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones.....	38
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	39
4.1.2.1 Misión y visión.....	39
4.1.2.2 El Organigrama.....	40
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	41

4.1.2.4	El clima escolar y la convivencia en valores.....	41
4.1.2.5	Dimensión Pedagógica Curricular y Valores .....	41
4.1.2.6	Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	42
4.1.2.7	Dimensión Administrativa, Financiera y Valores...	43
4.1.2.8	Dimensión Comunitaria y Valores.....	44
4.1.3	Análisis FODA.....	45
4.1.3.1	Fortalezas y Debilidades.....	45
4.1.3.2	Oportunidades y Amenazas.....	46
4.1.3.3	Matriz FODA.....	47
4.2	Resultados de encuestas y entrevistas.....	48
4.2.1	De los Directivos.....	48
4.2.2	De la encuesta a Docentes.....	55
4.2.3	De la encuesta a Estudiantes.....	58
4.2.4	De la encuesta a Madres y Padres de familia.....	60
4.2.5	De la entrevista a Directivos.....	61
5	DISCUSIÓN.....	63
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
7	PROPUESTA DE MEJORA.....	70
8	BIBLIOGRAFÍA.....	75
9	APÉNDICES.....	79

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

<b>CUADROS Y FIGURAS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Tabla 1.....	9
Proyecto Educativo Institucional	
Tabla 2.....	9
Gestión Directiva	
Tabla 3.....	10
Programa Curricular Institucional	
Tabla 4.....	19
Componentes de Gestión	
Tabla 5.....	25
Diferencia entre líder y jefe	
Tabla 6.....	26
Administrador y líder.	
Tabla 7 .....	27
Cultura organizacional	
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
Cuadro 1.....	30
Directivos	
Cuadro 2.....	30
Directivos por título	
Cuadro 3.....	31
Docentes	
Cuadro 4.....	31
Docentes por título	
Cuadro 5.....	32
Estudiantes	
Cuadro 6.....	32
Muestra estudiantil	
 <b>CAPÍTULO IV</b>	

## DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

Tabla 1.....	36
Tabla 2.....	47
Tabla 3.....	48
Tabla 4.....	49
Tabla 5.....	49
Tabla 6.....	49
Tabla 7.....	50
Tabla 8.....	50
Tabla 9.....	51
Tabla 10.....	51
Tabla 11.....	52
Tabla 12.....	52
Tabla 13.....	53
Tabla 14.....	54
Tabla15.....	54
Tabla16.....	55
Tabla17.....	58
Tabla18.....	60
Tabla19.....	61

## RESUMEN

El estudio de gestión del liderazgo y valores en la escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED “Camilo Gallegos Domínguez” ha permitido interpretar la acción del líder educativo en sus funciones, de esta investigación se ha encontrado obstáculos en la efectividad de los procesos de gestión causados por dos factores importantes como son el desconocimiento y el tiempo dedicado a la gestión estratégica institucional; esto se hace evidente en el análisis de los instrumentos de gestión ya que se ha encontrado como pilares fundamentales al Proyecto Educativo Institucional y al Plan Operativo Anual como ejes que fundamentan la dirección y los procesos de enseñanza aprendizaje, pero se ha descuidado el clima institucional normado por el Reglamento Interno y el Código de Convivencia ya que se encuentran caducos y desactualizados a las exigencia de la sociedad actual causando efectos negativos en los objetivos institucionales propuestos para el mejoramiento de la calidad de aprendizajes.

A esta problemática se ha propuesto mejorar la gestión estratégica y el clima escolar a través de la actualización del Reglamento Interno y el Código de Convivencia.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Escuela de Aplicación Pedagógica se crea en 1991 como laboratorio de práctica docente para los estudiantes de la sección superior del Instituto Pedagógico “Camilo Gallegos Domínguez”, de la Parroquia Shell, Cantón Mera de la Provincia de Pastaza; actualmente cuenta con 24 docentes de planta y 469 estudiantes matriculados los mismos que se encuentran distribuidos desde la educación inicial hasta el décimo año de educación general básica. El director de la escuela hasta noviembre del 2010, ha venido cumpliendo las funciones de director y paralelamente a ello por las necesidades educativas se encontraba a cargo de séptimo año de básica; lo que ha provocado que el tiempo necesario para la gestión y liderazgo sea limitando. Por otro lado el desconocimiento sobre Gestión Estratégica por parte de la principal autoridad a cargo de la institución ha sido otro de los limitantes para que la gestión realizada haya sido satisfactoria. Paradójicamente otra de la causa que está generando esta problemática es que las autoridades tratan de ocultar la realidad sobre las acciones que realizan por lograr una educación de calidad.

La escuela en los cuatro últimos años ha completado la educación básica con octavo, noveno y décimo , lo que ha provocado un desequilibrio a nivel institucional por la necesidad de aulas como también docentes para que trabajen en estos niveles, docentes que han venido siendo contratados y han estado rotando año tras año, creando discontinuación en el proceso enseñanza aprendizaje y que el mismo no sea significativo por el desconocimiento de la realidad del contexto de los estudiantes que por lo general se distinguen por sus raíces indígenas y es a esa población que atiende la escuela de Aplicación Pedagógica Camilo Gallegos Domínguez.

Además, en este período no se ha realizado investigación alguna sobre gestión, liderazgo y valores, al igual que las otras instituciones de la parroquia, en este sentido es evidente que las gestiones realizadas a modo de experiencia se han ejecutado; pero físicamente no existen acciones de mejora sobre el desarrollo pedagógico – didáctico y clima institucional.

De la investigación realizada se concluye que las falencias de directivos producen el fenómeno causa - efecto al no existir una adecuada gestión y administración estratégica pese a tener estructurado el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual.

Se concluye también que se maneja el Reglamento Interno y el Código de Convivencia desactualizados, para los objetivos que persigue la Institución, demostrando despreocupación de las autoridades para la revisión y actualización de dichos instrumentos.

Los estudiantes de la institución tendrán la oportunidad de participar activamente en todas las actividades curriculares mediante la práctica de normas actualizadas de convivencia, conocimiento de sus derechos, cumplimiento de sus deberes y obligaciones para aportar a la sociedad con ciudadanos positivos, solidarios, conscientes y productivos.

El análisis de la práctica de los gestores y líderes educativos en la institución investigada y la forma en que se pueden mejorar dichas prácticas ha sido significativo para el enriquecimiento profesional como para la obtención del título de cuarto nivel en Liderazgo y Gerencia Educativa.

Entre los obstáculos para ejecutar todas las acciones pertinentes a esta investigación es el tiempo insuficiente ya que un trabajo de esta naturaleza amerita cuidado y precaución más que todo si estamos trabajando con incoherencias encontradas en los instrumentos institucionales no solo en la parte pre ejecutiva sino también en la relación de la teoría con la práctica.

Para este trabajo investigativo los objetivos formulados se lograron gracias a la colaboración de las autoridades del establecimiento ya que realizando un diagnóstico a nivel Institucional con la aplicación de las encuestas, entrevistas y el análisis de los referentes teóricos de los instrumentos estratégicos, se pudieron evaluar las fortalezas y debilidades existentes en lo que tiene relación a gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales. Y, que de una u otra manera las debilidades son bastante altas y la calidad de la educación es evidente que no ha mejorado significativamente.

Además esta investigación nos dará las pautas necesarias para que se busquen las mejores alternativas de solución a la problemática existente, lógicamente en relación directa a la ejecución de la propuesta programada en la investigación.

Y, por el impacto que produce en los centros educativos una investigación de esta dimensión se invita a las personas interesadas a dar lectura con el fin de que se apropie del gran desafío por buscar acciones estratégicas, conectadas al entorno por una educación de calidad.



## 2. MARCO TEÓRICO.

### 2.1 La Gestión Educativa

Para obtener una mayor comprensión de la gestión en los centros educativos es necesario analizar las distintas concepciones que se fijan en una misma dirección, siendo esta la búsqueda de una educación integral y de calidad.

La gestión en educación *“es la movilización de recursos y personas en el cumplimiento de determinados objetivos y metas pero en la cual también se expresan las contradicciones, Así planteamos que las instituciones educativas en su gestión, no pueden sustraerse de la dinámica de la sociedad y por tanto habrá una interpretación distinta y por ende una propuesta distinta de la realidad y la perspectiva educativa”* (Ríos Quispe M. 2007: 15), es decir que es la ejecución de acciones estratégicas con una finalidad en horizontalidad al contexto de una nueva sociedad del conocimiento; la gestión como *“la acción o efecto de gestionar o administrar”* (Cabanellas, 2008: 179) es un definición muy general y no aporta mayor significado a la verdadera responsabilidad de gestión eficaz, eficiente y efectiva.

Es necesario que en palabras comprensibles se entienda que gestión es el *“Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos”* (Rebolledo Saavedra G. s.a. p. 3). Es decir que la o las personas deben conocer su institución, definirla y proyectarse mediante una planificación coordinando las acciones pertinentes que las ejecutarán con ayuda de otros individuos.

Entonces la gestión educacional, tiene de por sí algunas funciones y entre las que podemos citar: representación legal, liderazgo institucional, planificación, administración, organización, dirección, control, coordinación, entre otras... integra procesos administrativos, académicos y didáctico pedagógicos, es la gestión aplicada a la educación con criterios de integralidad; que a su vez busca el logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativa. (Gabriel Pazmiño, 2005)

Pero, gestionar o gerenciar en el ámbito educativo, bien desde sus definiciones son entendidas como sinónimos; y de aplicarse se debería de realizar con mucha cautela. Por tanto un administrador o gestor educativo se debe caracterizar por ser prudente para modernizar, transformar la institución donde se desempeña; pensar siempre en la equidad de género, en la democracia, en la administración interna y externa, en el trabajo en equipo y así lograr obtener una institución que ofrece servicios de calidad.

¿Qué es calidad?, es *“el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o un servicio”* (Lepeley M. T. 2010: 6). Desde esta definición, las instituciones educativas realizan su gestión pensando en el logro de la misión, de las metas y objetivos educacionales, atendiendo las necesidades de los clientes internos, y de las exigencias de los clientes externos.

Lo que quiere decir que las instituciones educativas como organizaciones y como un todo, deben satisfacer las necesidades de los estudiantes, la satisfacción de los docentes en su entorno con el fin de *“elevar los niveles de desempeño personal e institucional”* (Almeida Ruiz, A. 2010: 45). En tanto que la gestión de calidad *“tiene fundamento en la satisfacción de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los clientes internos sientan que la organización satisface sus necesidades”*. (Lepeley, M.T. 2010: 6).

Lograr una gestión de calidad en una institución Educativa, es buscar la mejora continua, es lograr que los clientes internos de las instituciones educativas se encuentren motivados a trabajar, un docente, un jefe departamental, un gestor educativo, psicólogo, trabajador social, auxiliar de servicio... necesita satisfacer sus necesidades tanto profesionales como personales; satisfacer las necesidades personales es cubrir sus gastos familiares, alimenticios, de vestimenta, medicina, vivienda, entre otras que cubre su sueldo, y para satisfacer sus necesidades profesionales para continuar su preparación. Si bien la gestión en las instituciones educativas se debe también pensar en satisfacer la necesidad de motivación continua que no tiene valor económico pero un gran valor actitudinal.

Si tratamos de gerenciamiento en la educación y se ha logrado satisfacer las

necesidades de los clientes internos, por medio de los mismos se satisface las necesidades de los clientes externos como son los estudiantes; esto es un docente motivado, con una buena autoestima transmite su carisma en el quehacer educativo buscando mejores alternativas de enseñanza – aprendizaje con el fin de cumplir el objetivo con los alumnos y por ende con los padres y madres de familia y la comunidad toda.

### **2.1.1 Importancia de un modelo de gestión de calidad para la educación**

*“En la era del conocimiento los países que no se consigan mejorar la calidad de su educación están hipotecando el crecimiento económico y el bienestar de su gente”*  
(Lepeley, M.T. 2010: 11)

Mejorar la calidad de la educación es esencialmente tener profesionales comprometidos con las Instituciones educativas donde la gestión es necesaria debido a la condición productora y plural de las interacciones del liderazgo y poder; dando pie a los conflictos como fuente generadora de crecimiento económico y bienestar de la gente.

Quienes asignan la calidad a un producto o servicio es el cliente, por eso es que en el ámbito educativo nace el término cliente que ha servido como base para la gestión moderna determinados por los elementos IPREM (Idear, Planear, Realizar, Evaluar y Mejorar) de M.T. Lepeley. Y por la influencia de la Gestión de calidad Total de Edwards Deming para el mejoramiento continuo (citado por Cagigal García, J. 1997), se resumen los siete puntos que se consideran más importantes en la aplicabilidad en el campo educativo.

- Constancia del propósito para alcanzar la calidad total del servicio educativo.
- Búsqueda de satisfacer a los clientes mediante el trabajo con eficacia
- Búsqueda de la mejora continua del servicio.
- Evaluarse y revalorizarse las metas de calidad del servicio como la misión, visión, estrategias y otros.
- La gestión está en la misma gestión, no en cantidades de proveedores o supeditación de precios.
- Promover el trabajo en equipo, y hacer mejor lo que ya se hace bien...

En gestión administrativa estratégica *“el efecto de la educación es determinante en*

*el desarrollo de las organizaciones, en el crecimiento del país y en el progreso de la sociedad'* (Lepeley, 2007: 71), y viceversa el progreso de la sociedad dependerá siempre de la calidad de educación, es decir existe una articulación entre las instituciones educativas con el impacto social en donde se superen diferencias entre organizaciones de educación y se evite buscar culpables y por medio de la gestión se busque mejorar procesos.

Otro aspecto importante dentro de la gestión educativa es dar un tratamiento adecuado a los conflictos que surgen en las instituciones educativas y romper con el tabú de que el grupo de docentes es el grupo más difícil de dirigir. Estos conflictos pueden ser de dos tipos positivos o negativos partiendo de que un conflicto sirve para la construcción social de una organización mediante un proceso que finalice superando desacuerdos y modificando estructuras mentales y comportamentales.

Dichos desacuerdos internos y que se visualizan en el convivir de los docentes en la institución y la profundidad del conflicto depende de la diversidad de criterios sobre esa representatividad.

En las instituciones educacionales el hecho de no compartir proyectos que se desarrollan y no formar parte activa o integrante es motivo de conflictos y de igual forma las causales de conflicto son diversas pudiendo causar daños graves, destructibles a las partes involucradas como para los demás, o, a su vez puede ser causantes de una negociación fructífera que sería lo óptimo. En este sentido se explicará más detalle en la gestión de conflictos.

Finalmente, la gestión educativa obliga a mejorar la calidad del servicio o producto educacional ofertado, cuya finalidad es contribuir al desarrollo de los pueblos que cubran con las demandas del desarrollo industrial, empresarial y las necesidades de la nación. Una gestión de calidad es convertirse en gestores organizados y permanentes, caracterizados por ser eficaces, eficientes y efectivos, íntegros e integrales entre docentes, administrativos, padres de familia y comunidad, mediante acciones de mejora continua.

## **2.1.2 Tipos de gestión**

Actualmente existe diferentes tipos de gestión que tienden a mejorar y fortalecer la calidad de la educación, para ello se debe indicar que la trilogía educativa está compuesta por: docentes, padres de familia y estudiantes con el fin de que se unifiquen criterios y se tomen decisiones mediante una gestión directiva de aula e institucional para mejorar el proceso pedagógico y las decisiones que influirá en la comunidad y fortalecerá la educación.

### **2.1.2.1 Gestión directiva**

En contraste con Miele se entiende como la forma que el establecimiento educativo es orientado con bases estratégicas, de la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar y las relaciones con el contexto, en consecuencia a quién le corresponde directamente asumir las máximas de la responsabilidades como el mismo nombre lo indica es a los directivos institucionales sean directores, rectores, jefes departamentales, u otros que cumplan funciones similares. La razón de ser de la gestión educativa es direccionar una planificación, asignación y programación desde el liderazgo para implementar un proceso de toma de decisiones como control, retroalimentación y la evaluación de acciones en donde se encuentra implicada la responsabilidad y el poder de decisión y el impacto que genere en la institución.

La planificación directiva es aquella que tiene como objetivo abarcar a la comunidad educativa y cada una de las instituciones mediante el P.E. (Plan Estratégico). Y el PEI (Proyecto Educativo Institucional).

El PEI asegura la dinámica y continuidad del centro educativo mediante los componentes y las dimensiones siguientes:

Tabla 1

COMPONENTES	PEI	DIMENSIONES
Diagnóstico		Identidad
Identidad Institucional		Administrativa Organizacional
Componente Curricular		Pedagógica Didáctica
Componente de Gestión		Reglamentos Institucionales
Proyectos de Aula		Comunitaria
Consideraciones Generales		

*Fuente: Creación Propia a partir de lo expresado por Mieles Vicente s/a, Planificación Estratégica, p.181 y 185.*

La gestión directiva implica:

Tabla 2

- Partir de un conocimiento profundo de la realidad.
- Participar en la toma de decisiones de la vida institucional.
- Promover la participación y concertación.
- Lograr autonomía de pensamiento y acción, sin desvincularse de los principios, fines y objetivos de la educación nacional.
- Lograr una adecuada vinculación en la institución.
- Responder a las demandas de un entorno específico y diferenciado.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

*Fuente: Ministerio de Educación, [www.educación.gob.ec](http://www.educación.gob.ec)*

El proceso de Gestión Estratégica, realizan todos los agentes educativos de la institución y motivados por una comisión de gestión que coordine cada uno de los avances; la comisión de gestión debe estimular el interés de la comunidad educativa sobre la adopción de una cultura institucional, mediante la gestión en sus diferentes dimensiones como: pedagógica, administrativa, de recursos humanos, de financiamiento, etc.

La figura directiva sino tiene claro sus roles y si tampoco conoce de gestión estratégica difícilmente podrá llevar a cabo un desempeño eficiente en las instituciones a las cuales representa y el desconocimiento ha sido la dificultad más alta en las instituciones de nuestro país.

### 2.1.2.2 Gestión pedagógica

Por varios años se ha pensado que la mejor institución educativa es aquella que tiene mejores ambientes físicos, y no se ha tomado en cuenta la esencia del valor agregado que es el servicio que presta como el mejor recurso de la actualidad, con un gran valor al conocimiento que se genera.

La gestión pedagógica se realiza a través del componente curricular con la cual laboran las instituciones educativas. El Componente Curricular o lo que se le conoce como Programa Curricular se caracteriza por ser abierto, flexible y sirve de apoyo al docente para el desarrollo de las competencias educativas. Cuyo fin es el conocimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje.

La práctica educativa a través del PCI (Programa Curricular Institucional) sirve para:

Tabla 3

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar el currículo Nacional al contexto de cada institución.</li> <li>• Optimizar la formación integral de los educandos en un contexto real y coherente.</li> <li>• Mejorar la calidad de trabajo académico, técnico – pedagógico.</li> <li>• Incorporar las innovaciones científicas, tecnológicas de expertos y comunitarias</li> <li>• Disponer de un instrumento válido y confiable para la orientación y direccionalidad del trabajo curricular.</li> <li>• Llevar a cabo un proceso educativo pertinente, realmente significativo y coherente a la realidad local.</li> </ul> |
|--|

*Fuente: Creación Propia a partir de lo expresado por Mieles Vicente s/a, Planificación Estratégica, p.224.*

La gestión pedagógica se basa especialmente en la gestión del docente quién se encuentra a diario guiando, facilitando, brindando tutorías, dirigiendo y liderando mediante el ejemplo para lo cual necesita de sus recursos académicos, pedagógicos y didácticos; de procedimientos, destrezas, habilidades y valores. Solo así mediante una gestión docente, íntegra logrará una educación diferente que sea innovadora, motivadora y comprometida con el “*SumakKausay*” o *buen vivir* (M.E., 2010), que atienda a las necesidades e intereses de los educandos desde un aprendizaje auténtico.

### 2.1.2.3 El clima escolar

Para construir una institución educativa de éxito, se debe construir un buen clima escolar caracterizado por la cohesión de sus integrantes, el Dr. Juan Samaniego docente de la Universidad Andina Simón Bolívar, explica que la institución debe estar afianzada por lazos de amistad, respeto, cariño y confianza y no por mandatos autoritarios de quienes se encuentran en los puestos de Directores. Esto se puede conseguir a través de la Gestión Estratégica, evidenciada en parte por los reglamentos entre los que podemos encontrar el Código de Ética, Reglamento Interno y Código de Convivencia.

El RI (Reglamento Interno) es uno de los instrumentos que vitaliza el clima escolar y que debe ser elaborado en las instituciones educativas en forma participativa entre todos los actores del centro.

El RI identifica los diferentes cargos, equipos, órganos y servicios; su forma de constituirse, sus derechos, deberes... que ponen en funcionamiento con el fin de lograr los objetivos institucionales y evitar arbitrariedades; además este instrumento de gestión debe ser conocido y aceptado, abierto y consensuado.

Se puede considerar la estructura del Reglamento Interno por Mieles, V.:

1. Composición
2. Reglas de funcionamiento
3. Competencias y funciones
4. Recursos:
  - **Humanos:** Organización del equipo, perfil docente, proceso de matriculación, derechos y deberes.
  - **Materiales:** existentes y en su uso.
  - **Funcionales:** organización de la administración, organización del tiempo, régimen económico y normas de convivencia.

*(Mieles, V. s/a:191)*

Finalmente, un clima escolar sano, de respeto, de colaboración; será vital para el cumplimiento de los objetivos, de la visión y la misión de la institución. Y Para lograr un buen clima laboral debe existir una buena Gestión Estratégica educativa.



#### 2.1.2.4 El trabajo en equipo

El trabajo en equipo permite establecer un buen clima institucional, los requisitos para el trabajo en equipo son: (resumen del taller Gerencia Educativa de Dr. Gabriel Pazmiño, 2005)

- Estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en las fortalezas de cada individuo y en el crecimiento global del equipo. El acuerdo es, en este caso, determinante para la fijación de metas y la distribución de las tareas.  
Estos objetivos, tareas, funciones o actividades con sus estrategias deben encontrarse en un Manual de Organizaciones del centro educativo.
- Estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se generalizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerza y empuje para todos sus integrantes. Cuando alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención. El liderazgo juega un rol determinante ya que puede hacer crecer o frenar la conformación del equipo.
- Ningún equipo se forma por decreto, el trabajo en equipo es un ejemplo claro de lo que implica sentirse parte de un equipo de la organización y del valor que tiene para sus integrantes. Nutrir con sus acciones diarias los lazos que los unen. Las prácticas simuladas por cumplir, los intereses personales o solo las buenas intenciones; distorsionan la esencia del trabajo en equipo. Quizá sea el momento oportuno para reflexionar por qué a los alumnos, les cuesta mucho trabajar en equipo dentro y fuera de la escuela. Acaso será porque los docentes aún no hemos aprendido a construir y mantener equipos.
- Necesitamos formarnos en y para la colaboración. Quizá no se posee las habilidades para formar equipos, posiblemente por el egoísmo y la

competitividad, pero necesitamos seguir aprendiendo y recorriendo nuevas experiencias.

- Es necesario comprender que el trabajo en equipo requiere que cada integrante ponga a disposición sus habilidades individuales, entendiendo que la fortaleza del grupo está en la suma de las potencialidades individuales, entonces la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela los objetivos institucionales son más poderosos que los individuales o la suma de estos.

Los requisitos para formar equipos son cinco que al comprender no requieren de una inversión cuantiosa sino más bien de un cambio de actitud que inicia desaprendiendo lo que no es útil para nuestro tiempo en este caso desaprender que nuestros objetivos prevalecen ante cualquier otro en la organización de trabajo, desaprender que solo existo yo como centro de atención y que no necesito aprender más; o, más clarito de esperar una gratificación por llevar a cabo algo que es una obligación, prepararse para trabajar eficaz y eficientemente dentro de su institución.

#### **2.1.2.5 Gestión Estratégica**

El Centro Interamericano de Estudios e Investigaciones para el Planteamiento de la Educación (INTERPLAN 1992), citado en Herrera M. 1996, plantea algunas de las características que sustentan a la planificación estratégica situacional, entre ellas:

- *Identifica la planificación con dirección y gobierno.*
- *Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido.*
- *Planificación no se confunde con su diseño normativo.*
- *La planificación es un círculo situacional complejo.*
- *Planificar exige una explicación situacional y hacer uso de la simulación humana.*

Las características mencionadas obedecen también a la gestión mediante programas – proyectos y acciones desde una situación inicial a una situación final que se conecta con la dirección de la institución y el gobernar de la misma partiendo de un diagnóstico que es la descripción situacional.

Mieles Vicente distingue dos tipos de planificación para una educación de calidad:

- a) La Planificación Estratégica, y
- b) La planificación operativa.

La planificación Estratégica *“es un proceso de evaluación sistemático y sistémico de la Institución Educativa definiendo los objetivos a largo plazo; identificando metas y objetivos cuantitativos y recursos para llevar a cabo las estrategias “( Mieles, Vicente. s/a :162). Mientras que la Planificación Operativa “contiene los detalles para poner en práctica, o implementar los planes estratégicos en las actividades diarias” (Mieles, V. s/a:162). Los dos tipos de planificaciones se complementan mediante el Plan Estratégico y el Proyecto Educativo Institucional como instrumentos de planificación y gestión que deben ser elaborados y aplicados como un conjunto de ideas o acciones organizadas que guíen el trabajo de la institución y que no se elabore como un documento de legislación educativa de archivo.*

La planificación es un proceso supeditado a cambios, modificaciones, porque, es un proceso continuo, articulado, ordenado con visión a un futuro de corto y largo plazo. El esquema de la planificación estratégica a seguir en cada una de las instituciones educativas se puede seguir el establecido por el MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA, tomado de Administración Educativa, Quito, 1996 (citado en la Guía Didáctica de GERENCIA EDUCATIVA de la UTP, elaborado por el Dr. Carlos A. Torres Cordero: 105,106).

## **ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

1. Datos informativos
2. Misión
3. Visión
4. Objetivos
5. Metas
6. Estrategias
7. Políticas
8. Diagnóstico situacional (Técnica FODA)

Con esta información no se puede responsabilizar solo al Ministerio de Educación

por la falta de información para una buena educación sino asumir una mutua responsabilidad ya que por los propios medios los directivos de la instituciones y los docentes se ha podido emprender acciones estratégicas que mejoren la calidad de la educación mediante la gestión, el liderazgo y los valores de las personas y la institución.

#### **2.1.2.6 Gestión de procesos**

La gestión de procesos es un apoyo a la gestión educativa ya que recuerde que la gestión educativa son procesos para lograr la calidad total de la institución educativa, si bien siguiendo con la planificación macro con bases en las fortalezas y las debilidades de la institución se realizan los programas de acciones estratégicas que contribuyan al logro del éxito en los resultados de los aprendizajes deseados.

La responsabilidad de dirección inicia en la planificación seguida por direccionar los recursos como talento humano, conocimientos, recursos materiales y financieros para ejecutar la planificación, midiendo los logros que se van alcanzando también mediante el proceso para analizar y actuar sobre el análisis realizado, es decir mejorar. Cfr. Mieles V. s/a: 147.

Hoy por hoy la implementación de programas en las instituciones facilita la gestión para no atormentar con información tan amplia mediante *“La explosión de información que caracteriza al siglo XIX, que enfrenta a la educación con desafíos sin precedente histórico...y optimiza la selección de información que debe transmitir a los alumnos, dado el periodo limitado...”*(Lepeley M.T. 2007: 67). Es tan real que con la invasión de la nueva tecnología de la información y comunicación conocidas como Tics; son conocimientos, innovaciones, fuentes de información en donde encontraremos desde temas poco importantes hasta muy buenos temas de enseñanza y para discernir estos aprendizajes comprende un proceso selectivo de la comisión encargada de gestionar las acciones y aprendizajes mediante el desarrollo de grandes aprendizajes auténticos y específicos, cómo enseñar y cómo evaluar mediante el uso de las diferentes herramientas y recursos que en la actualidad ya tiene acceso; sean estos dentro de la institución como medio de aprendizaje, en casa o en los diferentes centros de servicio tecnológico.

Es extensa la transcripción de la gestión de procesos por su fin que es brindar mayor

apoyo a la educación mediante la gestión de procesos de calidad en donde equitativamente se distribuye con la misma prioridad a los diferentes elementos educacionales como aprendizajes, ambientes, tecnología, recursos financieros, motivaciones, estímulos, necesidades de los clientes, el manejo y gestión del talento humano... entre otras. Y si se analiza la parte correspondiente del PEI nos daremos cuenta que cada una de las partes de la gestión se encuentran formando parte de esa macro gestión mediante la planificación institucional.

### **2.1.2.7 Gestión del conocimiento**

El conocimiento es *“la mercancía de mayor circulación en el mundo”* (De Zubiría 1999: 49), y es que la existencia en el mundo respecto al conocimiento es compleja y profunda, ya que unos pocos han logrado dar el valor, la iniciativa, la creatividad, el pensamiento, la preparación, para que sean aprovechados en la producción, es así que los países desarrollados han acumulado la riqueza intelectual mediante el ingreso a una sociedad del conocimiento, mientras que habemos países donde poca importancia se ha dado al conocimiento como un mercancía como lo expresa Zubiría.

En la actualidad tener una visión clara, no de recursos humanos, sino de talento humano implica valorar el conocimiento como activo irremplazable de la institución y dedicar los mayores esfuerzos a fortalecer ese capital intelectual que forman las personas que trabajan en determinada institución.

Entonces la gestión de conocimiento es la administración del conocimiento que implica reclutar al personal (buscar y seleccionar), asignar puestos de trabajo acorde a su potencial, crear perfiles, difundir e intercambiar experiencias. Mediante la disposición de los recursos necesarios conjugando entre el innovar mediante el constante aprendizaje y el compromiso de compartir a nivel interpersonal e institucional.

El Dr. Arturo Almeida (2010, p. 62) en la guía didáctica de gestión de Talento Humano clasifica a los tipos de conocimiento como:

- Conocimiento estructurado, que se encuentran establecido en las

planificaciones curriculares de acuerdo a las proyecciones de los estudiantes.

- Conocimiento no estructurado, son los que básicamente aprenden sin una planificación, con el entorno y experiencias.

Una vez ya introducido el término planificación, para la gestión de conocimiento se parte del diagnóstico del capital intelectual, posteriormente en la etapa de la ejecución se aplicarán las estrategias para recuperar e incrementar el capital intelectual y finalmente evaluar para reforzar. Porque en una Institución educativa es donde más capital intelectual se concentra y lo que hace falta es reestructurar esquemas mentales para dar paso a duplicar el porcentaje de activos que se posee.

### **2.1.2.8 Gestión de valores institucionales**

Una institución educativa es una familia en la que conviven alumnos, docentes, representantes y la comunidad toda, durante un largo periodo del día en el que se comparten costumbres, culturas, determinadas religiones, formas de vida; a más de conocimientos y experiencias. Y para la existencia de una convivencia amena existen normas, reglamentos en las que se establece la direccionalidad de la institución.

Los valores desde la concepción pedagógica es *“la fuente de perfeccionamiento humano”* (Chavarría, M. 1996) y más aún en el ámbito educativo en donde se afianzan las buenas costumbres que se han adoptado en el seno del hogar. En resumen las instituciones educativas deben predicar valores y con valores, es decir practicar y enseñar; con la guía del código de ética como instrumento auxiliar de gestión y liderazgo educativo.

### **2.1.2.9 Gestión de talento en las instituciones educativas**

*Ante todo es necesario realizar una precisión semántica respecto al término talento, puesto que puede ser conceptualizado como una competencia sobresaliente que tenemos todas las personas, caracterizada por la manifestación de ciertas aptitudes cognitivas, expresivas y afectivas y por su potencial de aprendizaje y creatividad.* (Almeida Ruiz: 54) no por eso se debe pensar que solo algunas personas poseen talento sino que cada uno de los individuos tienen uno o más talentos, entendiendo

que somos buenos para ejecutar alguna actividad mediante nuestras destrezas sean propias o adquiridas

La finalidad de la gestión del talento humano es tratarle al compañero de trabajo en forma horizontal que mejore los estilos directivos y garantice una organización saludable. Por tanto es importante analizar algunas características de Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del talento humano en el tema “nuevos estilos de la gestión del talento humano”.

Una organización exitosa crece y no sobrevive; adoptan a personas para el desempeño por tanto no se trata de explotar sus energías al máximo sino tratar de satisfacer sus necesidades, cumplir los objetivos individuales y cumplir con la misión de la institución.

La gestión de talento humano hace referencia a los objetivos de la gestión de los seres humanos no como recursos sino como talentos humanos y estos son.

- Alcanzar los objetivos y la misión institucional.
- Proporcionar una competitividad positiva frente a las demás.
- Entrenar al personal y mantener la motivación.
- Satisfacer las necesidades de las personas y a la plena autorrealización.
- Mantener una buena calidad de vida en las labores.
- Innovar la administración.
- Mantener comportamientos responsables y éticas.

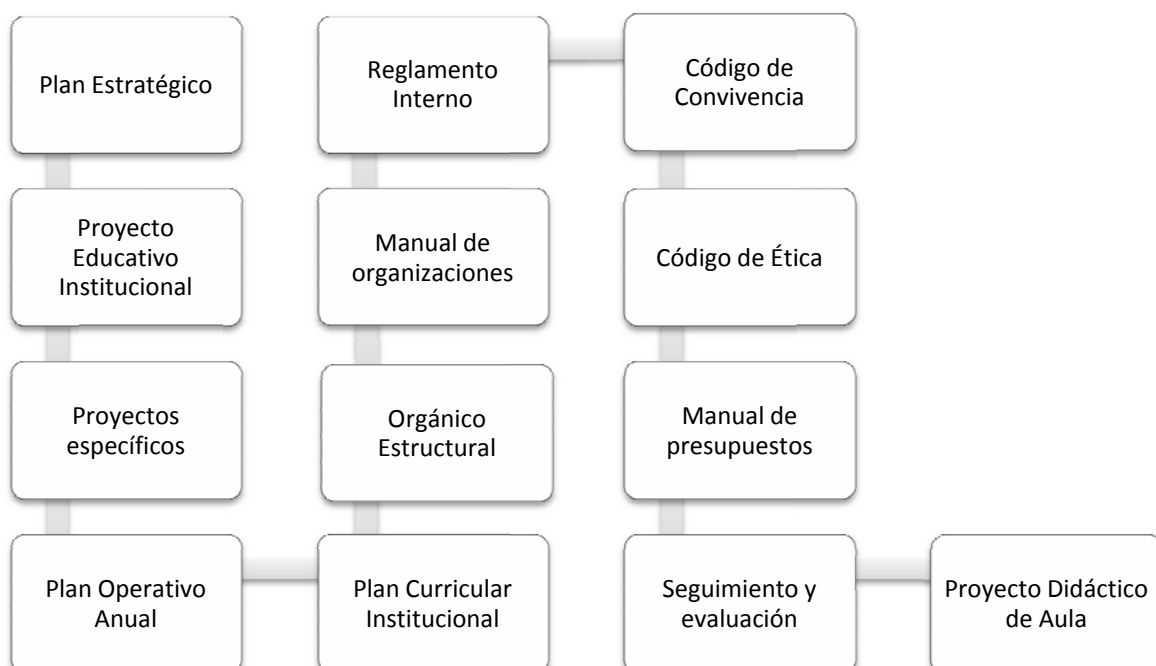
Es importante que se tomen en cuenta estos aspectos importantes para la gestión de talento humano en las instituciones educativas ya que el fin es mantener una gestión de calidad y evitar discrepancias en la asignación de puestos, en la actualidad el gobierno nacional como política ha creado un sistema al cual las instituciones educativas públicas de educación, podrán obtener el personal idóneo para cada uno de los puestos creados de acuerdo a la necesidad institucional. Estos son los pasos que se deben dar y que el proceso sea transparente y no se recurra a las viejas prácticas del padrinismo.

### 2.1.2.10 Gestión y cambio educativo.

El Dr. Gabriel Pazmiño A. Define al proyecto educativo con un toque de direccionalidad “*Es resolver, en forma planificada y organizada un problema identificado en la realidad*”. En todo el campo educativo se ha colmado con la repetición del proyecto educativo y es que la institución se maneja mediante una planificación, si desea ser gobernada por el éxito y para una mejor comprensión Silvia Kremenchutky (citado por Pazmiño G. 2005) considera al Proyecto Institucional: como “*una tarea que se construye, a la manera de un trabajo de autoreflexión colectiva que permite aumentar el conflicto sobre las dificultades de la escuela.*” y “*es la articulación entre un problema que es necesario resolver un camino posible para que sea resuelto*”. Que en pocas palabras y muy concretas es un proyecto de mejoramiento educativo que determina acciones centradas en objetivos reales; que toma en cuenta la situación local y las necesidades específicas en la escuela.

Para que exista gestión y cambio educativo es importante que se desarrolle los elementos del componente de gestión del cual ya se ha mencionado en cada uno de los tipos de gestión:

Tabla 4



Fuente: Creación propia



La mayor parte de instrumentos se ha explicado en temas anteriores, algunos de ellos solo se han mencionado por eso se explica un poco más a continuación:

El POA (Plan Operativo Anual) *“es el conjunto articulado de proyectos específicos”* (Mieles, v. s/a: 293). Es un instrumento de planificación a corto plazo y tiene por objetivo conseguir la ejecución del PEI, porque surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias planificados en los proyectos específicos

El orgánico estructural, funcional o posicional es importante porque permite la ejecución eficaz y eficiente del PE, del PEI y del POA. A través de tres documentos según Mieles: El organigrama, el Reglamento Interno, El Código de Convivencia y el Manual de Procedimientos Administrativos. El orgánico estructural u organigrama es la expresión gráfica sobre la estructura organizativa, niveles de los diferentes órganos, directivos, de coordinación y de servicio. El orgánico funcional en el que se expresan las funciones de cada uno de los órganos a través del Manual de organización, el RI Y Código de Convivencia, y el orgánico posicional recoge los nombres de las personas que pertenecen a cada uno de los niveles estructurales o funcionales.

Finalmente Martín Moreno acude a los proyectos de aula para lograr escuelas eficaces y como un instrumento a corto plazo que de a poco permite el cumplimiento del PCI que es la gestión pedagógica de la institución.

Los instrumentos en resumen del cuadro se encuentran articulados entre sí que permitirán el cumplimiento de los objetivos a corto y a largo plazo siempre y cuando la administración use como lo que son; instrumentos de gestión y liderazgo más no como instrumentos necesarios de archivo.

#### **2.1.2.11 Gestión financiera.**

En *“Un plan estratégico institucional implica definir objetivos, soñar con el futuro, ... generalmente las instituciones educativas suelen tener prácticas en el ámbito académico, que le insertan en sistemas de planificación y evaluación; lamentablemente, cuando deben emular esos procesos a las actividades gerenciales, en particular a las financieras, suelen llegar a la definitiva conclusión de*

que los planes reflejan lo que queremos hacer, mientras que el presupuesto es lo que nos impide hacerlo” (Vizcaico, G. 2010: 217). Por tanto los directores, rectores, docentes deben tener un vasto conocimiento para administrar los recursos del estado y los de autogestión, con ética y transparencia, apegados a una “programación financiera” (Ander- Egg, E.2007: 114), apegado al ciclo presupuestario: citado por Robles I. (2010) que inicia en la planeación, elaboración o formulación, ejecución, control y evaluación bajo las normas y su manual de presupuestos con la finalidad de alcanzar y misión, objetivos, metas, fines de la cultura institucional.

Estos tres puntos de vista en cuanto se refiere a las finanzas en las Instituciones Educativas no hay mucho que decir porque los establecimientos de acuerdo al número de estudiantes tienen un presupuesto para el cual deben hacer su programación de gastos, priorizar sus necesidades que exponga su Plan Institucional siguiendo de preferencia el ciclo de Egg ya que la Constitución garantiza la gratuidad de la educación y sin embargo los recursos son insuficientes.

## **2.2 Liderazgo Educativo**

### **2.2.1 Concepto**

Desde una concepción general liderazgo en las organizaciones “es una función distribuida que a menudo recibe otros nombres” (Charles Handy, 1996: 10). Tanto así que en las organizaciones educativas se podrá decir que es un docente, director, capacitador, orientador, entre otros, que conocen que:

- *La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores. Unos son pensadores y otros profetas.*
- *Un líder eficaz no es alguien a quién se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido.*
- *Los líderes son muy visibles, por consiguiente establecen ejemplos.*
- *El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero: es responsabilidad.*

(Hesselbein, Goldsmith&Beckhard, 2006: 12)

Entonces, el líder es un ser visible, es un pensador o profeta, que tiene seguidores,

hace lo que es correcto, es responsable y enseña con el ejemplo. En las organizaciones educativas, el director educativo es quien debe caracterizarse por ser líder, por eso el Ministerio de Educación mediante los ESTÁNDARES DE CALIDAD fundamenta filosóficamente el liderazgo como requisito indispensable para ser un buen director educativo:

- *Definir la visión, los valores y determinar altas expectativas con el fin de suscitar el trabajo hacia objetivos comunes (Bolivar, 1997; Harris & Chapman, 2002; Leithwood et al, 2010; Waters, Marzano & McNulty, 2003);*
- *Inspirar y liderar innovaciones desde fuertes convicciones acerca de la educación (Bolivar, 1997; Waters et al, 2003);*
- *Compartir el liderazgo (involucrar a la comunidad educativa en el diseño y la implementación de decisiones, y generar un sentimiento de comunidad y cooperación) (Harris & Chapman, 2002; Waters et al, 2003);*
- *Tener conciencia de los logros y fracasos y lo que ocurre en la escuela, y utilizar la información para manejar problemas potenciales y actuales (Bolivar, 1997; Waters et al, 2003);*
- *Adaptar su liderazgo a las necesidades de la situación y aprender de la disensión (Waters et al, 2003)*

Entonces el liderazgo compartido en el aspecto educativo empieza a dar cambios significativos, movilizándolo al colectivo docente y a los grupos académicos, de alumnos, de administrativos, de diseñadores pedagógicos; en donde en forma consensuada se planteen una visión, unos valores y expectativas con el fin de lograr objetivos comunes e innovadores que faciliten la solución de problemas actuales.

A partir del proverbio chino: *“Dadme un pez y viviré por un día, dadme siete peces y viviré por una semana, enséñame a pescar y sobreviviré”,* deduce *«una estrecha relación entre liderazgo y educación. Liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano..., es la ciencia de conducir... de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio»,* (Lepeley, 2010: 23). M.B. Bass, considera que el liderazgo es *“una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros”* (citado por Correa J. C., 2010: 15)

El liderazgo debe darse desde los valores y el compromisos que se encuentran planificados estratégicamente en la institución, para que el colectivo transforme esos valores en acciones concretas; con la finalidad de conseguir la integración de la comunidad, de os Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales.

Lo importante en la gestión mediante el liderazgo no es quién alza más la voz, o a quien le obedecen más, liderazgo es hacer que todos caminen juntos mediante una motivación partiendo de la satisfacción de las necesidades básicas, el buen trato, la horizontalidad para lograr un buen objetivo de satisfacción personal y social.

### **2.2.2 Tipos de liderazgo**

Los diferentes tipos de liderazgo son los diferentes estilos de liderazgo que adoptan los docentes en las instituciones educativas en las diversas funciones que cumplen, es decir saber qué es lo que hay que hacer.

Frente a los estudiantes el docente es el líder, debido a que se encuentra frente a ellos al momento de ejecutar su cátedra, con sus compañeros de labor en el instante que *“ejerce la función administrativa”* (Dr. Carlos Torres, 2008: 24) o frente a los padres o madres de familia, sin embargo; influirá el estilo de conducir, orientar, direccionar como respuesta al grado de liderazgo que posee. Así se explica los diferentes tipos de líderes descritos en la Guía Didáctica para la Universidad Particular de Loja por el Dr. Carlos Torres para el módulo de Gestión Educativa.

**Líderes estructurados.-** Que organizan el trabajo que se va a realizar, los papeles de cada docente, los canales de comunicación y modos de realizar los trabajos.

**Líderes considerados.-** Se comportan brindando confianza mutua, amistad, apoyo, respeto y cordialidad.

**Líderes autocráticos.-** Ejercen mayor autoridad sobre el equipo de trabajo y forma de decisiones unilaterales en la mayor parte de veces.

Cuando se habla de un profesor con esas características se preocupa mucho de los resultados de las tareas asignadas sin permitir que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver un problema en el aula, es firme en sus convicciones y solo acepta la supervisión y la responsabilidad final de las decisiones.

**Líderes laissez – faire.-** Evitan el poder y la responsabilidad, dejan que los subalternos trabajen por su voluntad. Esto muestra poca preocupación, tanto por la institución como por el servicio que brinda

**Líderes positivos.-** Cuando el sistema hace hincapié a las recompensas económicas o de cualquier estrategia de reconocimiento.

**Líderes negativos.-** Utilizan a las amenazas y castigos como los autócratas.

**Liderazgo pusilánime.-** caracterizándose esencialmente porque el líder delega todas sus responsabilidades en los demás miembros del grupo, además sin dar instrucciones claras ni concretas, ni toma decisiones lo cual da origen a un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización

**Y, resalta al tipo de liderazgo democrático como el caso que:** *El líder trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes a fin de lograr armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo que manifiesta en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo. (Fernández, M. 2010)*

Cuál es el apropiado para adoptar no se le sugiere pero si se puede estudiar cada uno y obtener un verdadero *liderazgo transformacional centrado en el alumno y el docente (Paredes, S. 2011)*. Que implique menos tiempo dedicado a informar a los familiares, docentes y otros miembros de la institución de los problemas y se destine más tiempo a transformar los procesos que ayuden a mejorar la calidad de la enseñanza y de la educación en su proceso educativo integral

### **2.3 Diferencias entre Director y Líder:**

*“Todo centro educativo requiere una dirección escolar” (Martín – Moreno, 2007, p.53);* Qué relación tiene el concepto de gestión con la dirección escolar y el liderazgo, Handy D. p.35 (citado en *Martín – Moreno 2007, p. 53*) considera el ejercicio de la dirección en cualquier clase de organización entre dos tipos de funciones: las funciones de liderazgo y administrativas: *El director como profesor y administrador, ocupa una posición central en relación a los intereses del profesorado*

en las cuestiones pedagógicas y a los intereses ajenos en los asuntos del sistema global. La primera posición requiere flexibilidad y un grado de autonomía ... La segunda tiende a animarle a adoptar procedimientos racionales, centralmente controlados, del control de los hechos.

Desde la visión de Martín - Moreno en la obra Organización y dirección de centros educativos, busca orientar a la dirección de los centros educativos mediante nuevas teorías, pero su terminología es de director con características de líder.

Owens, R. (1997) "El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela" (citado en Rosales, M. 2000: 18). El administrador tiene la función de liderar. En pocas palabras es la persona que desempeña funciones administrativas en una institución educativa y que puede poseer las características de un líder o jefe. Con la ayuda del diccionario de sinónimos y antónimos un sinónimo de jefe es *director*; para diferenciar las acepciones entre director versus líder, se utilizará la palabra jefe en lugar de director.

La diferencia entre Liderazgo y Jefatura:

Tabla 5

<b>Los líderes:</b>	<b>Los Jefes:</b>
Focalización en las personas	Focalización en los procesos
Inspiran confianza	Usan control
Perspectiva de largo plazo	Perspectiva de corto plazo
Perspectiva global	Perspectiva limitada
Focalización de soluciones	Concentración en descubrir problemas
Promueven nuevas ideas	Refuerzan ideas antiguas
Promueven cambio y desafían statu quo	Mantiene el statu quo, adversos al cambio
Estimula acciones propias	Suprime innovación
Valora comparación y competencia	Desprecia competencia y desafíos
Promueven competencia y mejoramiento	Evitan competir y temor a cambiar
Piensen en programas participativos	Piensen en programas de control
Delegan poder de tomar decisiones	Retienen poder de decidir
Promueven acciones pro-activas	Promuevan acciones reactivas
Piensen en un sistema humano y dinámico	Piensen en procesos sobre las personas
Piensen en iniciativa e innovación	Piensen en normas y cumplimiento
Importancia en hacer lo correcto	Control de no hacer lo incorrecto

Fuente: citado por María Teresa Lepeley, *Gestión y Liderazgo Educativo* (pág 14) de Bill Creech «TheFivePillars of TQM», Truman TalleyBooks, Plume, New York 1995.

Además, se ha mencionado que el director es un administrador que en contraste con el líder se puede caracterizar de la siguiente forma:

Tabla 6

<u>El administrador</u>	<u>El líder</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conservador.</li> <li>• Es una copia.</li> <li>• Mantiene lo establecido.</li> <li>• Se concentra en estructuras y sistemas.</li> <li>• Controla.</li> <li>• Tiene una visión a corto plazo.</li> <li>• Pregunta cómo y dónde.</li> <li>• Sus objetivos son las utilidades.</li> <li>• Acepta el status.</li> <li>• Es un buen soldado.</li> <li>• Hace bien las cosas.</li> <li>• No va más allá de sus posibilidades.</li> <li>• Es equilibrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es innovador.</li> <li>• Es un original.</li> <li>• Desarrolla nuevos caminos.</li> <li>• Se concentra en las personas.</li> <li>• Inspira confianza.</li> <li>• Tiene una visión a largo plazo.</li> <li>• Pregunta qué y por qué.</li> <li>• Su visión es conceptual.</li> <li>• Desafía lo establecido.</li> <li>• Es un desobediente en orden superior.</li> <li>• Hace lo que debe hacer.</li> <li>• Intenta lo imposible.</li> <li>• Es soñador.</li> </ul>

Fuente: Citado por Rosales, M. 2000, De Cornejo en Rugarcía, La formación de los líderes.(1997)

Un directivo de calidad es un líder ya que provee de oportunidades a los estudiantes en forma igualitaria, propende alcanzar las metas que mejoren el tipo de sociedad para llegar a la que deseamos cumpliendo con las metas con la institución y en la institución, en busca de lograr una institución educativa “versátil” (Martín, 2007). Lo que quiere decir que las escuelas pueden adaptarse con facilidad o rapidez o diversidad social o lo que actualmente se conoce como la sociedad del conocimiento.

## 2.4 Los valores y la Educación

*“Educar en valores es facilitar aquel tip de aprendizaje humano que permita apreciar los valores... procurando un deutero-aprendizaje, un aprender a aprender... deben propiciar condiciones que favorezcan tal aprendizaje en valores y no tan solo enseñar valores”* Martínez, M. 2009). Según Martínez, los valores son considerados como la representación de la acción humana, como la dinamizadora de la conducta que orienta la vida y define la responsabilidad.

Entre los procesos educativos que afectan a las personas y que hacen posible su optimización, aquejan de distintas formas a unas u otras por esto Martínez distingue cuatro dimensiones de mayor o menor intensidad. Estas dimensiones teóricamente son: codificativa, adaptativa, proyectiva e introyectiva. Que pueden concebirse en forma aislada solo a efectos didácticos o expositivos; estas cuatro dimensiones suponen diferentes familias de capacidades, procedimientos y recursos humanos

susceptibles de ser potenciadas en la interacción sujeto – objeto interno y externo contribuyendo al desarrollo óptimo de la persona.

**La optimización codificada.-** son las capacidades para captar la información. Los contenidos y conceptos elementales.

**La dimensión adaptativa.-** se refiere a la conducta y el proceder permitiendo la capacidad de autorregular su proceder para adaptarse a ciertos patrones.

**La dimensión proyectiva.-** A más de adaptarse a normas externas, la persona puede crear sus normas propias y actuar en su función. Esta dimensión es fundamentalmente la optimización humana y su proceso de construcción.

**Y la dimensión introyectiva.-** Crea patrones, valores y permite a la persona ser capaz de darse cuenta de sus actos, de ser consciente para llegar a ser autoconsciente, es decir que la persona piense y actúe.

Por ello es necesario un giro en la educación y de las condiciones que hacen posible y eficaz la función de las instituciones educativas en la sociedad que posee abundante información y tecnología tanto interna como externa, estas instituciones deben desarrollar las potencialidades individuales utilizando como factor a la tecnología de la información y la comunicación a favor de la sociedad, incrementando la inversión en educación y elevando la autoestima en los docentes para cambiar la mirada en el profesorado con los recursos adecuados y con estrategias en donde no sea solo la preocupación de enseñar sino especialmente de hacer posible el aprendizaje en una “cultura organizacional de calidad ética” (Guillén Manuel, 2006, p. 241)

Tabla 7

<b>La cultura organizacional de calidad ética</b>	
VALORES ÉTICOS PRACTICADOS VIRTUDES: HÁBITOS OPERATIVOS NORMAS: CRITERIOS COMUNES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno seguro, ordenado, limpio.</li> <li>• Ceremonias de reconocimiento real</li> <li>• Anécdotas constructivas</li> <li>• Lenguaje respetuoso</li> <li>• Historias veraces</li> <li>• Normas éticas</li> </ul>
VALORES ÉTICOS COMPARTIDOS BIENES CONOCIDOS Y ACEPTADOS	VALORES <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad      •Gratitud</li> <li>• Honradez•Veracidad</li> <li>• Amabilidad •Obediencia</li> <li>• Solidaridad•Cooperación</li> <li>• Servicio mutuo•Respeto mutuo</li> </ul>
VALORES ÉTICOS DESEADOS BIENES IDEALES DECLARADOS	

Fuente: Guillén Manuel, 2006, *Ética en las organizaciones* p.241.



Este cambio supone mirar otros horizontes en donde se propicie condiciones para la convivencia ética mediante un código ético para, gestionar conocimientos, mediar los conflictos, catalizar positivamente la expresividad humana mediante las formas verbales y no verbales que se aprecian en el fortalecimiento Curricular. Es importante recalcar y rechazar nuevamente los discursos de expertos en educación en la que ya hace algunos años se declara sobre la educación en valores pero de ser un acto verbalista no ha trascendido eficazmente o es que no se relaciona con la acción y el comportamiento porque los mismos estudiantes deslumbran con sus discursos de los valores pero el comportamiento en sí no ha cambiado ni se han adoptado aquello que estiman valioso. Este problema nace en lo actitudinal y conductual ya que de la teoría a la práctica en valores hay una distancia significativa. Por lo tanto la pedagogía en las aulas no debe olvidarse de las actitudes ni de los contenidos en su procedimiento.

#### **2.4.1 ¿Qué valores enseñar?**

Los valores se enseñan y se aprenden en el diario vivir y se aplican en las relaciones vivenciales reales que son: en el aula, en la escuela y en la comunidad. Este aprendizaje es un proceso que se lo realiza en casa, en la escuela, en la comunidad, etc.

El aprendizaje en valores que se realiza en la escuela obedece a los lineamientos de la Actualización y Fortalecimiento Curricular para la Educación Básica del Ecuador, mediante los ejes transversales considerados como grandes temáticas de proyección macro que deben ser atendidos en toda la proyección curricular, con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas y conocimientos de cada área de estudio del Ministerio de Educación. En otras palabras son fuerzas dinámicas que permiten contextualizar los contenidos del currículo y enfatizar los aspectos significativos en circunstancias específicas. Dichos ejes no presentan contenidos propios sino que asoman como respuestas a los problemas que afectan a la humanidad en su macro, meso o micro sistemas y por lo cual debe ser tratados en los procesos educativos.

En el Fortalecimiento Curricular el sumakkawsay o Buen vivir es el principio rector o hilo conductor para la operativización de los ejes transversales integrados a las

diferentes temáticas. Entre los ejes transversales del Fortalecimiento Curricular del 2010 se encuentran:

**La interculturalidad.-** En el sentido de reconocimiento a la diversidad de manifestaciones étnico – culturales en la esfera local, regional, nacional y planetaria, desde una perspectiva de respeto y valoración a cada una de las expresiones.

**La formación de una ciudadanía democrática.-** El desarrollo de valores humanos universales, la identidad ecuatoriana, los deberes y derechos de todos los ciudadanos, la convivencia dentro de una sociedad cultural y pluricultural, el respeto a los símbolos patrios, el respeto a los demás y a las decisiones de la mayoría, la significación de vivir en paz por un proyecto común.

**Protección al medio ambiente.-** interpretación de los problemas ambientales y su implicación en la supervivencia de las especies.

**El correcto desarrollo de la salud y la recreación de las estudiantes y los estudiantes.-** el desarrollo biológico y psicológico acorde a las edades y el entorno socio-ecológico, los hábitos alimenticios y de higiene.

**La educación sexual en las jóvenes y los jóvenes.-** El conocimiento y respeto de su propio cuerpo, el desarrollo de la identidad sexual y sus consecuencias psicológicas y sociales, la paternidad y maternidad responsable.

Es decir necesitan aprender un mínimo de valores y estos mínimos serán los que nos permiten vivir en sociedad con carácter ético y moral. Lo que paradójicamente, la educación en valores obliga a la escuela a plantearse un reto, proponer alternativas y ayudar a elegir adecuadamente.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes:

##### Personal Directivo:

El personal directivo se encuentra compuesto por siete miembros que son:

- El rector del ISPED Camilo Gallegos Domínguez
- El vicerrector del ISPED Camilo Gallegos Domínguez
- El director de la escuela De Aplicación Pedagógica del ISPED Camilo Gallegos D.
- Los cuatro miembros del Consejo Directivo de la escuela

#### CUADRO N° 1 DEL PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD

EDAD EN AÑOS	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	
20 - 30					
31 -40			1	14,28	14,28
41 – 50			4	57,14	57,14
51 o más	1	14,28	1	14,28	28,56
TOTAL	1	14,28	6	85,99	99,98

Fuente: creación propia con la información archivada en secretaría de la institución investigada. (2011)

#### CUADRO N° 2 DE TÍTULOS ACADÉMICOS DEL PERSONAL DIRECTIVO

Título Académico	Frecuencia	%
Bachiller		
Tercer nivel	2	23,57
Cuarto Nivel	5	71,43
TOTAL	7	100%

Fuente: creación propia con la información archivada en secretaría de la institución investigada. (2011)

El personal directivo de la institución, quienes formaron parte de la investigación son los siete miembros con una edad promedio de entre 41 y 50 años de edad, quienes en un 71,43% tienen un título académico de cuarto nivel y el 23,57% su título es de tercer nivel; lo que nos quiere decir que son docentes – directivos preparados.

**Personal Docente:****CUADRO N° 3 DE LA MUESTRA DE LA POBLACIÓN DE DOCENTES DE**

EDAD	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL %
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	
20 – 30	4	16.66	2	8.33	24.99
31 – 40	2	8.33	2	8.33	16.66
41 – 50	6	25	3	12.5	37.5
51 o más	4	16.66	1	4.16	20.82
TOTAL	16	66.65	8	33.32	<b>99.97</b>

Fuente: Secretaría del ISPED "Camilo Gallegos Domínguez" (2011)

**CUADRO N°4 CLASIFICACIÓN POR TÍTULO**

TÍTULO ACADÉMICO	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	
Bachiller					
Tercer nivel	12	50	7	29,17	79,17
Cuarto nivel	4	16,66	1	4,17	20,83
Total	16	66,66	8	33,34	100

Fuente: creación propia con la información archivada en secretaría de la institución investigada. (2011)

En cuanto al personal docente que laboran en la institución en la sección de Educación Básica hay un total de 24 profesores y profesoras; quienes en su totalidad han formado parte de la investigación; la edad promedio de los docentes se torna complejo determinar porque hay una diversidad de edades, sin embargo entre los 41 y 50 años de edad se encuentra el 37,5 % de docentes, como porcentaje más representativo. Es importante también resaltar que el personal docente en un 66,65% es femenino y solo el 33,32% son docentes de sexo masculino. El 79,17% de docentes tienen un título de tercer nivel y el 20,83% su título es de cuarto nivel, lo que significa que todos los docentes tienen un título académico y por sus edades también un rica experiencia.

## Estudiantes

### CUADRO N° 5 “ALUMNOS”

MODALIDAD	JORNADA	NIVEL	EDAD, GRADO O CURSO	ALUMNOS						
				NUEVOS		REPETIDORES		TOTALES		
				HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL H	TOTAL M	TOTAL
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 1	25	30	0	0	25	30	55
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 2	10	9	0	0	10	9	19
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 3	15	23	0	0	15	23	38
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 4	25	23	0	0	25	23	48
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 5	17	13	0	0	17	13	30
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 6	20	21	0	0	20	21	41
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 7	17	15	0	0	17	15	32
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 8	13	17	0	0	13	17	30
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 9	11	20	0	0	11	20	31
Presencial	Matutina	Educación Básica	Año 10	8	15	1	0	9	15	24
Presencial	Matutina	Educación Básica	grupo 3 años	30	29	0	0	30	29	59
Presencial	Matutina	Educación Básica	grupo 4 años	31	31	0	0	31	31	62
total				222	246	1	0	223	246	469

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas

### CUADRO N°6 DE LA MUESTRA DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL

EDAD	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL %
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	
8 A 9	2	13.33	1	6.66	19.99
10 A 11	2	13.33	3	20	33.33
12 A 13	2	13.33	2	13.33	26.66
14 A 15	1	6.66	2	13.33	19.99
TOTAL	7	46.65	8	53.32	<b>99.97</b>

Fuente: creación propia en base a los archivos de inspección del ciclo básico (2011)

Los estudiantes que participaron de la investigación fueron los niños, niñas y adolescentes de sexto, séptimo, octavo, noveno y décimo año de Educación Básica constituidos por los presidentes, vicepresidentes y secretarios de cada curso, la edad promedio de la muestra de la población estudiantil se encuentra entre los 8 y 15 años de edad como muestra el cuadro; el 33,33% tienen entre 10 y 11 años de edad para ser más exactos. De entre ellos el 46,65% de la muestra son estudiantes de sexo femenino y el 53,33% de estudiantes corresponden al sexo masculino, la diferencia pequeña entre sexos se debe a que la muestra fue seleccionada por liderazgo, y en este caso se puede deducir que es el sexo masculino quien tiende a tener más liderazgo en cuanto a las directivas de cursos.

## **Padres y Madres de Familia:**

La población de los padres de familia fue seleccionada mediante el liderazgo de cada uno de ellos por años de educación básica, es decir a los presidentes de padres y madres de familia de cada curso sumando una totalidad de quince.

### **3.2 Materiales e Instrumentos**

Entre los materiales utilizados provienen de dos fuentes; los materiales de fuentes primarias que son los documentos solicitados a la institución, entre ellos se encuentran: Proyecto Educativo Institucional; El Reglamento Interno, Código de Convivencia y el Plan Operativo Anual que sirvieron para analizar y determinar el diagnóstico institucional en cuanto a gestión, liderazgo y valores institucionales; entre otros materiales primarios se encuentran la entrevista y las encuestas aplicadas a docentes directivos, estudiantes y padres de familia.

Y los materiales de fuente secundaria se utilizaron textos, folletos, y la bibliografía estudiada durante el periodo de estudio de la maestría, así también como las conversaciones informales con los directivos, estudiantes, padres de familia y docentes; además también se hizo uso de la experiencia personal como docente de la institución.

### **3.3 Métodos y procedimientos**

La Metodología utilizada es combinada porque se utilizó varios métodos entre ellos se encuentran el descriptivo (básicamente), analítico y sintético, los que han permitido explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo ya que facilita la explicación y la caracterización de la realidad de la gestión en el liderazgo y la aplicación de valores de la escuela “De Aplicación Pedagógica”, pretendiendo hacer posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Es así que este tipo de investigación ha facilitado el planteamiento del problema, aclarar los conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema de estudio.

Durante el proceso de investigación se hace uso del método analítico y sintético, ya que facilita la desestructuración del objeto de estudio y de todas sus partes, eso es de la relación entre elementos para y del todo; y, de la construcción del todo a partir de sus partes para alcanzar su misión de unidad y sus elementos que ayuda a la comprensión de conceptos y de la realidad.

El método inductivo y el deductivo configura el conocimiento y a generaliza de forma lógica de los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación. El método estadístico ayuda a organizar la información alcanzada mediante la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, mediante ese método se puede apreciar que la información y los datos recolectados son fidedignos. El método hermenéutico que permite apreciar la biografía que se hace uso para el desarrollo del marco teórico.

Entre las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de la información teórica y empírica son: La lectura como medio para el conocimiento, análisis y selección de aportes importantes, teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores; los mapas conceptuales y organizadores gráficos para la comprensión y síntesis de los apoyos teóricos conceptuales, y, el cuestionario para gestionar la información de campo para la construcción y codificación de la información. Además entre las técnicas que se utilizó en la investigación para la recolección y análisis de los materiales de planificación educativa y de indagación se puede encontrar a la técnica de la observación como un instrumento para recoger la información con el objetivo de analizar los documentos curriculares y ciertas dimensiones institucionales en la práctica de gestión, liderazgo y valores; a la técnica de la entrevista, como técnica de aplicación a los directivos de la escuela para conocer la gestión, el liderazgo y los valores por parte de los directivos de la escuela. Finalmente la técnica de la encuesta como un instrumento aplicado a docentes, estudiantes, padres de familia y directivos con la finalidad de conocer ciertos criterios de las prácticas educativas de gestión, liderazgo y valores. Hay que considerar que los instrumentos tanto la entrevista como la encuesta fue diseñada por la universidad, pero la encuesta a los padres de familia se diseñó por autoría de la responsable de la investigación.

## **4. RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO**

### **4.1 DIAGNÓSTICO.**

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

Mediante una solicitud al Sr. Director, se pidió en calidad de préstamo los documentos curriculares denominados instrumentos de gestión educativa, en donde mediante una lectura y análisis se evidencia la gestión, liderazgo y valores de la institución.

##### **4.1.1.1 El Manual de Organización.**

La institución no posee un Manual de Organizaciones. La autoridad del nivel justifica la inexistencia del documento porque se guían directamente con el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, específicamente en la parte que les compete como centro de educación básica. Es evidente que no se cumple con los elementos de gestión educativa por el desconocimiento de la elaboración de dicho instrumento que cuyo fin tiene desarrollar organizadamente las funciones de cada órgano de la institución y define de manera clara la forma de organización de la escuela; así también sirve como un documento auxiliar que indique quien realice las tareas de liderazgo y los procedimientos específicos de cada tarea.

##### **4.1.1.2 El Código de Ética.**

En la Escuela de Aplicación Pedagógica no se maneja un Código de Ética como instrumento de Gestión Estratégica que les permita establecer normas de comportamiento profesional. Y de los diálogos con el director del centro se conoce que existe un desconocimiento de Gestión Estratégica, porque se ha pretendido justificar al Código de Ética con el Código de Convivencia. Estos dos Instrumentos se diferencian ya que en el Código de Ética se evidencian las normas de comportamiento profesional y de las relaciones que se desprenden de su ejercicio; mientras que en el Código de Convivencia se encuentran las normas compartidas para el buen vivir entre la comunidad educativa.



#### 4.1.1.3 El Plan Estratégico.

El Plan Estratégico es un instrumento de Gestión Estratégica que se basa en definir lo que se pretende conseguir y cómo se pretende conseguirlo.

La Escuela de Aplicación pedagógica carece de un Plan Estratégico como elemento de gestión educativa, esto implica que la gestión directiva no sigue un proceso de permanente reflexión y construcción colectiva ya que no posee un instrumento vital para la gestión educativa como es el Plan Estratégico, instrumento que debe ser desarrollado, perfeccionado y revisado en periodos de hasta cinco años.

De los diálogos permanentes; el director de la escuela expresa que se encuentra dentro del PEI (Proyecto Educativo Institucional); y, que al ser analizado dicho documento no se ha encontrado la estructura con todos los elementos del PE, entonces se conoce que la institución por la falta de direccionalidad planificada se desarrolla sin una Gestión Estratégica eficaz y eficiente.

#### 4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

La Escuela de Aplicación Pedagógica dispone de un Plan Operativo Anual (POA) como planificación a corto plazo, el POA analizado corresponde al año lectivo 2010 – 2011, este documento ha elaborado el Consejo Directivo de la institución con el objetivo de conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, ya que operativiza al PEI. El esquema utilizado para la planificación del POA de la escuela es:

Tabla 1

ESTRATEGIAS	PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTOS	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	FUENTES DE VERIFICACIÓN

Fuente: archivos curriculares de la Dirección de la Escuela de Aplicación Pedagógica.

#### **4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI).**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un documento de planificación y Gestión Estratégica que requiere el compromiso de la comunidad educativa.

En la Escuela de Aplicación Pedagógica se ha elaborado el PEI por primera y única vez en el año 2007. Este instrumento se caracteriza por: (Resumen del PEI de la Escuela de Aplicación Pedagógica, 2007)

- Manejable.- Porque está al alcance de todos, es de fácil manejo.
- General y Generador.- porque permite generar proyectos específicos.
- Integral y coherente.- Porque se refleja la institución como un todo y coherente porque permite que los diferentes proyectos respondan a una misma dirección.
- Participativo y consensuado.- Se define tomando en cuenta a todos los actores, los mismos que tienen injerencia en la toma de decisiones.
- Flexible, abierto y progresivo.- No es un documento definido, se puede cambiar de forma y fondo e introducir los elementos necesarios. Y luego de la evaluación permanente se realizan los correctivos pertinentes.

De las características que se dan a conocer, el PEI se encuentra al alcance de todos, es flexible, abierto, progresivo, participativo. En la práctica no se ha podido determinar que se cumplan todas sus características porque existe una confusión en cuanto a gestión, con archivo de documentos; el archivo de documentación lo han realizado en un solo anillado en los que se encuentran: los elementos de PEI, reglamentos y el componente curricular. En cuanto a las estrategias planificadas dentro del PEI y la planificación del POA, existe coherencia, lo que resulta de mayor impacto para la institución por cuanto ayuda al logro de los objetivos, de la misión y visión educativa.

El PEI hace referencia al componente curricular y al componente de gestión, el componente curricular es en sí del currículo de educación básica como contenidos, procesos, estrategias, modelos, ejes transversales. Y el componente de Gestión determina la operatividad del sistema administrativo, la administración pedagógica, los elementos como: proyectos de aula, orgánico estructural, reglamentos, manuales, memorias, seguimiento y evaluación. Por esto, es claro determinar que no existe claridad en la autoridad sobre la forma de llevar una gestión educativa de

calidad para el liderazgo institucional en convivencia ética.

Además se aprecia que el componente curricular se encuentra desactualizado debido a la aplicación de la Actualización y Fortalecimiento Curricular para la Educación Básica a partir del año lectivo 2010 – 2011; el mismo que es flexible, es decir se debe adecuar a la realidad del contexto institucional lo que a la fecha no se ha podido encontrar en el documento; pero, se encuentran aplicando de acuerdo a la disposición ministerial.

#### **4.1.1.6 Reglamento Interno y Otras Regulaciones.**

El Reglamento Interno de la Escuela está formado por nueve capítulos; en los que se desarrollan los deberes, derechos y obligaciones de las diferentes comisiones, del director, del Consejo Directivo, docentes, personal de servicio, estudiantes y padres de familia. El fin del instrumento es conseguir un buen desempeño de los actores educativos a través de las normas establecidas; sin embargo no existen aspectos como la formación de equipos, el proceso de matriculación, el uso de materiales existentes, organización del tiempo, por lo tanto no se está cumpliendo con el objetivo institucional en su totalidad, la gestión educativa es inconclusa y en esas condiciones no podemos hablar de calidad educativa porque la calidad no existe por partes, así como tampoco se puede juzgar a la institución de no haber realizado la gestión legislativa, sino que; quienes forman parte del grupo de gestores educativos debieron mejorarlo a partir de las necesidades, ya que incluso el RI feneció en el 2010. A estas consideraciones se debe asumir que el documento no ha sido conocido, ni aplicado con responsabilidad porque tampoco ha sido mejorado o reestructurado.

El Reglamento Interno y el Código de Convivencia de la Escuela de Aplicación Pedagógica como instrumentos de Gestión Estratégica que hacen viable el Proyecto Educativo Institucional, necesitan de un profundo análisis y reflexión en cuanto al aporte que ha realizado al manejo de un buen clima escolar, a las prácticas pedagógicas, la disciplina y la solución de conflictos para su actualización y aplicación.

## 4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa:

### 4.1.2.1 Misión y Visión.

Formar ciudadanos positivos, autónomos, solidarios y conscientes de sus deberes y derechos consigo mismo, la comunidad y la nación; poseedores de una inteligencia práctica y creativa que le permita comunicarse con los demás, procesar todo tipo de información, aprenda a resolver sus dificultades, presentar sus inquietudes y enfrentar positivamente esta nueva era de la informática. *(Proyecto Educativo Institucional de la Escuela de Aplicación Pedagógica, 2007.)*

La Escuela en su misión busca brindar una educación de calidad para servir a la sociedad, pero sus expectativas no tienen el cómo quieren conseguirlo y tampoco se toman en cuenta quienes son, las características socioculturales de los miembros y que quieren que hagan los estudiantes después de la educación básica.

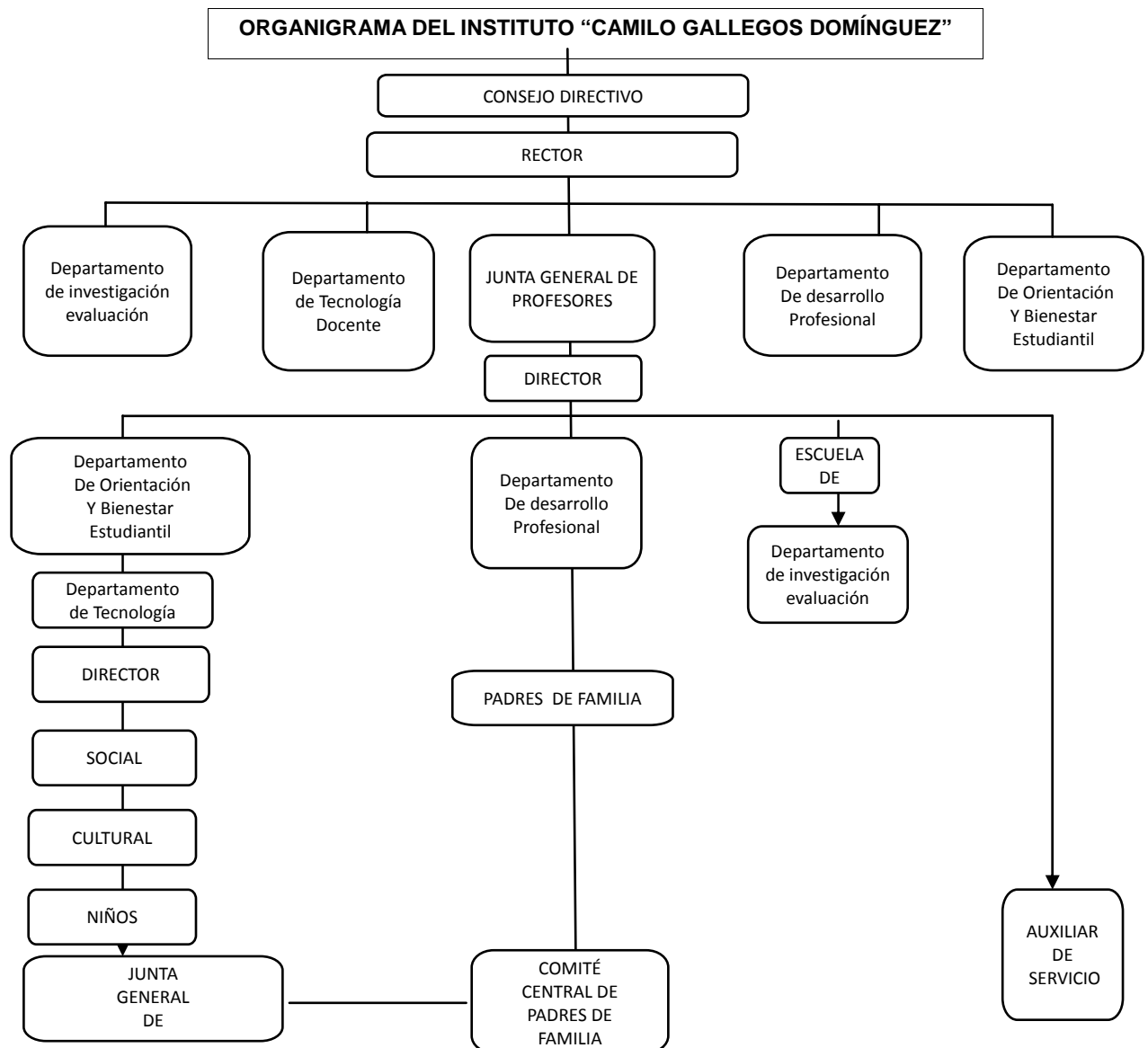
### **Visión**

La Escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED “Camilo Gallegos Domínguez”, viene aplicando el modelo Conceptual - constructivista con el Proyecto de la Pedagogía Conceptual con un año de avanzada en coordinación con las maestras del nivel Inicial.

La aplicación de esta innovación nos permite proyectar hacia el futuro, ciudadanos con funciones intelectuales básicas, con un pensamiento lógico y formal, autónomos para enfrentar los retos del nuevo milenio, creativos y propositivos en el análisis y solución de dificultades, capaces de desenvolverse con solvencia en su entorno natural y social, respetando la interculturalidad y defendiendo nuestros recursos naturales. . *(Proyecto Educativo Institucional de la Escuela de Aplicación Pedagógica, 2007.)*

La visión de la Escuela de Aplicación Pedagógica representa el ideal institucional al proyectarse hacia el futuro en cuanto a la formación de estudiantes mediante la aplicación del modelo conceptual – constructivista con el proyecto de la pedagogía conceptual de un año de avanzada; pero no se incluye en la visión al personal docente como miembros de la institución que hacen viable la excelencia educativa.

#### 4.1.2.2 El Organigrama.



*Fuente: Secretaría de la Institución (2011)*

El organigrama de la institución corresponde a la del ISPED "Camilo Gallegos Domínguez" ya que la escuela no tiene en forma independiente por ser un nivel de la institución. Del análisis del organigrama se aprecia que tiene una relación de dependencia confusa por la terminología y por el uso de doble línea en el comité de Alimentación de padres de Familia y eso es porque no ha sido bien estudiada antes de ubicarlas, por lo que es necesario organizar y reajustar con la finalidad de que ofrezca una información estructural clara para que la conozcan y para análisis estructural de sus particularidades esenciales, también para evitar la incoherencia de que en el Reglamento Interno existe el Consejo Directivo de la Escuela pero en el organigrama no existe dicha unidad.

#### **4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos**

En la Escuela de aplicación Pedagógica se forman estudiantes de primero a décimo de básica, en donde los docentes cumplen las funciones de profesor de grado hasta séptimo año y los docentes de octavo, noveno y décimo años cumplen las funciones por áreas, con la disponibilidad de un profesor por área (matemáticas, Lengua y literatura, Estudios Sociales y Ciencias Naturales). Las áreas de computación, inglés y Cultura Física tienen un docente para cada especialidad.

#### **4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores**

La Escuela de Aplicación Pedagógica para lograr un clima escolar sano, y que le permita la convivencia con valores, ha elaborado los instrumentos de Gestión Estratégica como son: el Reglamento Interno y El Código de Convivencia; sin embargo del análisis de estos instrumentos se ha identificado que ya no se encuentran vigentes y que necesitan mejorar aspectos como formación de equipos, el proceso de matriculación, el uso de materiales existentes, organización del tiempo. Estas debilidades evidencian que los documentos se han elaborado como un requisito institucional y no como elementos de Gestión Estratégica para la calidad educativa.

#### **4.1.2.5 Dimensión Pedagógica, Curricular y Valores**

Luego del análisis teórico, dentro del aspecto pedagógico, curricular y valores se evidencia un modelo de gestión confuso ya que el organigrama establecido en la institución no demuestra claridad en la estructura de la institución y sus funciones tampoco se encuentran definidas en un marco de referencia que guíen las acciones institucionales y pedagógicas.

Sin embargo la Institución se guía a través del Proyecto Educativo Institucional mediante un modelo constructivista y con la aplicación de la pedagogía conceptual; de los aspectos que lo componen al PEI se encuentran: la visión, la misión, los objetivos, estrategias, el componente Curricular, la evaluación. Pero la escuela adjunta en un solo documento los reglamentos y el Plan Operativo Anual, lo que no es aconsejable porque que la operativización no será eficiente.

En cuanto al Plan Curricular; el primer año de educación básica en el bloque de experiencias del desarrollo social todas las destrezas, habilidades y actitudes tienen una integración con las situaciones de su mundo interior, de sus experiencias y referentes culturales, y, a nivel general de segundo a décimo se contempla en las destrezas desde la Reforma Curricular, destrezas que integran valores como el respeto, el valor de uno y de los demás, los hábitos de orden y aseo, el patriotismo, entre otras; que realmente si la dimensión teórica tuviese la misma dimensión práctica sería uno de los mejores logros, la educación en valores dentro del currículo de educación básica se manejan como ejes transversales (temáticas que deben ser atendidos en toda la proyección curricular, con actividades concretas) y que resultan ser indispensable para lograr aprendizajes de calidad.

La dimensión pedagógica curricular y valores de cierta forma se realizan mediante el currículo oculto porque hay docentes que mediante su experiencia, creatividad, investigación y capacidad aplican aprendizajes especialmente que contemplan valores mediante la reflexión y los intereses o sugerencias de los estudiantes pero que no está planificado. Entonces no se encontrará exactamente la dimensión del currículo en valores, pero para mayor eficacia en escuelas de grupos grandes y para que exista la compatibilidad y secuenciación se deben tomar en cuenta dentro de las prácticas pedagógicas guiadas por una planificación; planificación que para el desarrollo del currículo los docentes realizan a través de los bloques que tienen una duración de 6 semanas aproximadamente y las planificaciones por destrezas con criterio de desempeño que duran de entre 4 a 8 periodos de 45 minutos según reflejan los documentos hábiles en la Escuela.

#### **4.1.2.6 Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

La dimensión organizativa y operacional debe ser el modelo de vida democrática, participativa y responsable. En la Escuela de Aplicación Pedagógica se organiza en base al Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, con el apoyo del Reglamento Interno y del Manual de Convivencia, en donde se consideran los roles y responsabilidades de cada miembro; sin embargo el RI y el Código de Convivencia tienen la necesidad urgente de ser actualizados, porque el tiempo de vigencia feneció y porque necesita incluirse las interacciones entre los miembros, la forma de

comunicación y el trabajo individual y colectivo, así también como la organización de espacios, distribución de aulas, utilización de laboratorios, todo esto para sea conocido y lleve a la institución a un efectivo funcionamiento.

En el Proyecto Educativo Institucional se distingue una buena distribución horaria, porque existe variedad entre áreas científicas y prácticas. También los cronogramas que se han analizados durante el análisis de los documentos, facilita el trabajo a los docentes y directivos por la adecuada distribución de tiempos al evitar exigir demasiadas actividades para un mismo día.

#### **4.1.2.7 Dimensión Administrativa y Financiera y Valores**

La administración de los recursos económicos en ese caso lo hacen conjuntamente el Director de la escuela y con el departamento de colectaría, del ISPED Camilo Gallego D.; este departamento se encuentra formado por un colector y un guarda almacén. Pero no se ha podido evidenciar las acciones ya no cuentan con un manual de criterios y prioridades de asignación de los recursos que recibe la escuela por parte del Gobierno Central por concepto de matrícula, y el representante del departamento no se dispone a dar la información suficiente para la investigación.

El Director de la Escuela ha mencionado que los recursos económicos que recibe la escuela denominado bono por matrícula son de 25 dólares por estudiante, lo que significa que los recursos no son suficientes ya que en Plan Operativo Anual se busca implementar aulas, mejorar los laboratorios, implementar equipo tecnológico; entonces la problemática del presupuesto insuficiente no permite la ejecución de las actividades planificadas, y necesita la institución ampliar su gestión ante otros organismos de apoyo como es en el Gobierno Municipal. Ha testimoniado también que el Ministerio de Educación a través de un sistema de compras por el portal ha buscado que la gestión financiera se transparente y así puedan realizar los controles de auditoría con mayor eficacia.



#### **4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y Valores**

La Escuela de Aplicación Pedagógica mediante el Reglamento Interno y el Código de Convivencia manifiesta también el rol del Gobierno Estudiantil como principal representante de los estudiantes, así también como el rol del padre de familia y su responsabilidad en la educación de su representado, pero la dificultad de la desactualización de los documentos y los aspectos incompletos en situaciones de comunicación, de solución de conflictos, de trabajo individual y colectivo han permitido ultimar que los documentos no han servido de mayor utilidad en cuanto a las relaciones de la institución con la comunidad.

### 4.1.3 Análisis FODA.

FODA significa que se ordenan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, es decir *“El análisis FODA, es principalmente un instrumento de análisis de la institución que se ocupa del análisis de diversos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización escolar, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción del medio”* (Buele Maldonado, M. 38) De ahí que el análisis interno y externo de la Escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED Camilo Gallegos D. se resume mediante la técnica del FODA.

#### 4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades.

##### Fortalezas

- El Proyecto Educativo Institucional es un aporte innovador para la calidad educativa.
- El Plan Operativo Anual hace posible la operativización de la gestión a través de actividades específicas.

##### Debilidades

- El representante de la escuela desconoce de los elementos e instrumentos de gestión educativa que guían el proceso de la educación, por ende se confunden en su elaboración, ejecución y manejo.
- La escuela no dispone de un Código de Ética que determinen los valores de la comunidad educativa.
- Gestión educativa de la escuela sin un Plan Estratégico que determine lo que se quiere hacer a largo plazo para lograr una educación de calidad.
- Confusión en la redacción de la Misión y la Visión de la institución.
- El Organigrama de la institución es confuso porque no permite la apreciación de la autoridad y las diferentes unidades de dependencia, utiliza doble línea y se encuentra incompleto.
- El Reglamento Interno se encuentra desactualizado y obsoleto, así como también el Código de Convivencia porque fenecieron en enero del 2010.

- El presupuesto de la institución por el bono de matrícula es insuficiente para una gestión excelente porque no permite la adquisición de recursos necesarios para lograr una educación de calidad.

#### **4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas**

##### **Oportunidades**

- Avances Tecnológicos de Información y Comunicación TICs.
- La Actualización y Fortalecimiento Curricular de Educación Básica.
- La supervisión Educativa por parte de la Dirección de Educación quien asesora sobre gestión y liderazgo educativo.
- Capacitación gratuita y evaluada a los docentes fiscales.

##### **Amenazas**

- Aporte económico insuficiente por parte del Ministerio de Educación a la Escuela.
- Las vías de ingreso al establecimiento se encuentran en mal estado.
- Capacitación costosa en gerencia, liderazgo y valores para la gestión educativa, lo que no ha permitido que los docentes o directivos puedan acceder y de esa manera mejorar sus prácticas educativas.

### 4.1.3.3 MATRIZ FODA

**Tabla 2 Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Proyecto Educativo Institucional es un aporte innovador para la calidad educativa</li> <li>• El Plan Operativo Anual hace posible la operativización de la gestión a través de actividades específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances Tecnológicos de Información y Comunicación TICs.</li> <li>• La Actualización y Fortalecimiento Curricular de Educación Básica.</li> <li>• La supervisión Educativa por parte de la Dirección de Educación quien asesora sobre gestión y liderazgo educativo.</li> <li>• Capacitación gratuita y evaluada a los docentes fiscales</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de la autoridad a los grupos de decisión.</li> <li>• Director con funciones de gestión y de secretario</li> <li>• Desconocimiento de los elementos e instrumentos de gestión por parte de la figura directiva.</li> <li>• Gestión conducida sin un Plan Estratégico.</li> <li>• Inexistencia del código de ética.</li> <li>• Organigrama estructural confuso.</li> <li>• Proyecto Educativo Institucional desactualizado.</li> <li>• Reglamento Interno obsoleto y Código de Convivencia desactualizado.</li> <li>• Presupuesto insuficiente para la gestión educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte económico insuficiente por parte del Ministerio de Educación a la Escuela.</li> <li>• Las vías de ingreso al establecimiento en mal estado.</li> <li>• Capacitación costosa en gerencia, liderazgo y valores para la gestión educativa, lo que no ha permitido que los docentes o directivos puedan acceder y de esa manera mejorar sus prácticas educativas.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico (2011)*

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

La Escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED “Camilo Gallegos Domínguez”, se encuentra ubicada en el sector rural; esto es en la Parroquia Shell, Cantón Mera de la Provincia de Pastaza; la institución es Fiscal, mixta y labora con el Régimen Sierra.

El Centro Educativo, mediante la autorización del señor Rector, ha prestado las facilidades para la realización de la investigación sobre “Gestión y liderazgo en la sección de Educación Básica”, para lo que ha sido necesario la aplicación de diferentes instrumentos (encuestas) a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; así también como la aplicación de las entrevistas a los directivos de la Institución. Entonces se puede evidenciar los resultados de la investigación por instrumento a continuación:

### 4.2.1 De los directivos

La encuesta a Directivos se aplicó a una totalidad de siete miembros entre los que se encuentran: Rector, Vicerrector, Director del nivel y los cuatro miembros del Consejo Directivo del nivel.

**Tabla 3**

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

<b>Forma de Organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	3	42,9
b. Coordinadores de área.	1	14,3
c. Por grupos de trabajo.	0	0
c. Otro.	5	71,4

*Fuente: Encuesta a directivos.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

De las encuestas aplicadas a los directivos de la Escuela de Aplicación Pedagógica, el 42,9% responde que la forma de organización de los equipos de trabajo en la institución es realizada por el Director, mediante una reunión general cada trimestre; el 71.4% de las autoridades responde que existe otra forma de organizarse.

Tabla 4

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

Aspectos.	f	%
a. El número de miembros de la institución	0	0,0
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	71,4
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0,0
d. Otros	1	14,3
e. No contestan	1	14,3

*Fuente: Encuesta a directivos.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

En la Institución se considera que su tamaño se determina por los resultados obtenidos en la institución, así lo afirma el 71,4% de los directivos.

Tabla 5

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

Aspectos	F	%
a. Sí	4	57,1
b. No	3	42,9
TOTAL	7	100

*Fuente: Encuesta a directivos.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

El 57,1% de los directivos de la institución afirman que la escuela utiliza un manual de normas que les guíe las tareas de los miembros, y el 42,9% niega la existencia de dicho documento de gestión.

Tabla 6

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	4	57,1
b. Rector	2	28,6
b. Consejo Directivo	3	42,9
TOTAL	9	128,6

*Fuente: Encuesta a directivos.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

El 57,1% de los directivos consideran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el director de la institución, el 42,9% de los encuestados afirman que es el Consejo Técnico y apenas el 28,6% que es rector; es muy probable que la escuela no siempre se ve influenciada por las decisiones del rector, manteniendo la autonomía del nivel.

Tabla 7

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	2	28,6
b. No	5	71,4
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Encuesta a directivos.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

El 71,4% de los directivos de la Escuela de Aplicación Pedagógica mencionan que no existe delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos y el 28,6 expresan lo contrario.

Tabla 8

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

<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Excelencia académica.	5	71,4	2	28,6		0,0
b. El desarrollo profesional de los docentes.	5	71,4	1	14,3	1	14,3
c. La capacitación continua de los docentes.	6	85,7		0,0	1	14,3
d. Trabajo en equipo.	5	71,4	2	28,6		0,0
e. Vivencia de valores institucionales y personales.	4	57,1	3	42,9		0,0
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	5	71,4	2	28,6		0,0
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	14,3	6	85,7		0,0

*Fuente: Encuesta a directivos.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

La administración y liderazgo de la Escuela de Aplicación Pedagógica se promueve de la siguiente forma: el 85,7% de los directivos expresan que siempre se promueve la capacitación continua de los docentes; el 71,4% afirman que siempre se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo y la participación de los padres de familia en las actividades programadas. Del total de encuestados el 57,1% piensan que siempre y el 42,9% cree que a veces existe vivencia de valores institucionales y personales. Mientras que la delegación de autoridad a los grupos de decisión solo existe a veces según el 85,7% de los encuestados.

Tabla 9

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

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. Son innatas.	3	42,9	4	57,1		0,0
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	42,9	2	28,6	2	28,6
c. Se adquieren a partir de la experiencia.	3	42,9	4	57,1		0,0
d. Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	28,6	3	42,9	2	28,6
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	85,7	1	14,3		0,0

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaboración: Irene Haro Montero.

Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa; el 57,1% de los directivos consideran que a veces son innatas o se adquieren a partir de una experiencia; el 85,7% está de acuerdo que siempre se adquieren a partir de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Tabla 10

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

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.	7	100,0		0,0		0,0
b. La disminución del número de estudiantes por aula.		0,0	4	57,1	3	42,9
c. La mejora de los mecanismos de control.	5	71,4	1	14,3	1	14,3
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	71,4	2	28,6		0,0

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaboración: Irene Haro Montero.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución, el 100% de los directivos consideran que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar en la escuela; el 71,4% de los directivos piensan que hay que mejorar los mecanismos de control, los ambientes cordiales de trabajo, con la finalidad de mejorar la calidad educativa que brinda la escuela.



**Tabla 11**  
**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
a. De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	71,4	2	28,6		0,0
c. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	28,6		0,0	5	71,4
d. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	42,9		0,0	4	57,1
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	42,9	1	14,3	3	42,9
c. Otros (¿cuáles?)		0,0		0,0		0,0

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaboración: Irene Haro Montero.

La escuela se encuentra integrada por el Director, Consejo Escolar y Consejo Académico; es decir quienes legalmente ostentan dicha dignidad, sin embargo muy pocas veces se integran las comisiones de gestión, coordinación y la comisión técnica; es decir que la integración para la ejecución del trabajo colaborativo es deficiente.

**Tabla 12**  
**ACTIVADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	57,1	1	14,3	2	28,6
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	57,1	3	42,9		0,0
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	71,4		0,0	2	28,6
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	85,7	1	14,3		0,0

Fuente: Encuesta a directivos.

Elaboración: Irene Haro Montero.

Según las encuestas aplicadas a los directivos de la Escuela de aplicación Pedagógica el 85,7% menciona que siempre se busca coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos y el 14,3% está de acuerdo en que a veces. El 71,4% señala que se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y la manera de resolverlos, mientras que el 28,6% piensa que nunca se lo hace. El 57,1 % expresa que siempre se promueve el llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, pero el 28,6% cree que nunca se ha promovido; El 57,1% expresa que siempre y el 42,9% cree que a veces se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

**Tabla 13**  
**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.**

Los departamentos se encargan de	Si		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	85,7	1	14,3
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	7	100,0		0,0
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	57,1	3	42,9
d. mantener actualizada la metodología.	6	85,7	1	14,3
e. promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	71,4	2	28,6
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	85,7	1	14,3
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	71,4	2	28,6
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	71,4	2	28,6
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	28,6	5	71,4
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	85,7	1	14,3

*Fuente: Encuesta a directivos.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

De la encuesta aplicada a los directivos de la escuela investigada en cuanto a los departamentos didácticos y sus acciones el 100% está de acuerdo que los departamentos se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución. El 85,7% menciona que los departamentos organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, colaboran con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, mantiene actualizada la metodología. El 71,4% de directivos señalan que los departamentos se dedican a promover la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros, elaboran una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos y, formulan propuestas al equipo directivo; sin embargo el 28,6% de los encuestados niegan la responsabilidad de los departamentos frente a estos aspectos. El 57,1% dice que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia, pero el 42,9% niega esa responsabilidad, esta pequeña diferencia se confirma con el 71,4% de directivos que han contestado que los departamentos didácticos no se encargan de elaborar la programación didáctica de las asignaturas .

Sin embargo hay que aclarar que la escuela no se encuentra organizada por departamentos y ha sido contestado el presente aspecto en base a los departamentos del nivel superior de la misma institución.

**Tabla 14**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Acciones	Si		No	
	F	%	F	%
a. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	85,7	1	14,3

*Fuente: Encuesta a directivos.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

La gestión de la Escuela de Aplicación Pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, expresado por el 85,7% de sus directivos y el 14,3% menciona que no se las realiza dichas acciones de gestión.

**Tabla 15**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Material de Planificación.	Si		No	
	F	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	4	57,1	3	42,9
b. Plan estratégico.	7	100		0,0
c. Plan Operativo Anual.	7	100		0,0
d. Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	7	100		0,0

*Fuente: Encuesta a directivos.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

La escuela de Aplicación Pedagógica lleva su documentación de planificación en forma ordenada mediante el Plan Estratégico, El Plan Operativo Anual, y realiza proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes. Y el 57,1% de los directivos expresan que también se aplica la reingeniería de procesos en la Institución.

## 4.2.2 De la encuesta a Docentes

Tabla 16

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	41,7	13	54,2	1	4,2
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.	21	87,5	3	12,5		0,0
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	20	83,3	4	16,7		0,0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	41,7	14	58,3		0,0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	6	25,0	14	58,3	4	16,7
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	62,5	8	33,3	1	4,2
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	70,8	5	20,8	2	8,3
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4,2	16	66,7	7	29,2
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	8,3	12	50,0	10	41,7
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	12,5	13	54,2	8	33,3
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	62,5	9	37,5		0,0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	19	79,2	5	20,8		0,0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	18	75,0	6	25,0		0,0
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	17	70,8	7	29,2		0,0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	66,7	8	33,3		0,0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	58,3	9	37,5	1	4,2

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Irene Haro Montero.

De las encuestas aplicadas a los docentes de la Escuela de Aplicación Pedagógica, de los aspectos mencionados han seleccionado de entre las alternativas siempre a veces y nunca, de lo que se arroja los siguientes resultados:

1) El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; el 54,2% menciona que a veces y el 41,7 % siempre.

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; el 87,5% expresa que siempre y el 12,5% que a veces.

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; el 83,3% asegura que siempre y el 16,7 que a veces.

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; el 58,3% piensa que a veces, mientras que el 41,7% siempre.

5) Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; el 58,3% de los encuestados mencionan que a veces, mientras que el 25% siempre y el 16,7 nunca.

6) Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; el 62,5% siempre y el 33,3% a veces.

7). En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante; expresan el 70,8 siempre y el 20,8 a veces.

8) Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza; se analiza que el 66,7% de los docentes expresan que a veces y el 29,2% nunca.

9) Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros; de los docentes el 50% piensa que a veces y el 41,7% nunca.

10) Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; de los docentes el 54,2 sienten que a veces que hay desacuerdos continuos y el 33,3% dice que nunca.

11) Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; el 62,5% de docentes siempre y el 37,5 a veces.

12) Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo; el 79,2 % de los docentes expresan que siempre y el 20,8 a veces.

13) Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; del grupo docente el 75% está completamente de acuerdo y el 25% piensa que a veces.

14) Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera; el 70,8% de los docentes dicen que siempre mientras que el 29,2 cree que solo a veces.

15) Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; el 66,7% de docentes expresan que siempre y el 33,3% a veces.

15) Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; el 58,3% de encuestados menciona que siempre y el 37,7 dice que a veces.

### 4.2.3 De la encuesta a Estudiantes.

**Tabla 17**

#### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

Declaraciones	C. de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		C. En desacuerdo	
	f	%	f	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	73,3	4	26,7		0,0		0,0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	40,0	6	40,0	3	20,0		0,0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	40,0	7	46,7	2	13,3		0,0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	26,7	9	60,0	2	13,3		0,0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	40,0	2	13,3	5	33,3	2	13,3
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	46,7	5	33,3	2	13,3	1	6,7
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	66,7	3	20,0	1	6,7	1	6,7
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	60,0	5	33,3	1	6,7		0,0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	26,7	1	6,7	5	33,3	5	33,3
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	86,7	2	13,3		0,0		0,0
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	8	53,3	6	40,0	1	6,7		0,0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	66,7	5	33,3		0,0		0,0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	53,3	7	46,7		0,0		0,0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	86,7	2	13,3		0,0		0,0

*Fuente: Encuesta a los estudiantes.*

*Elaboración: Irene Haro Montero.*

Los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes de la Escuela de Aplicación Pedagógica se obtiene que el 17,3% consideran que el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; el 40% de estudiantes están completamente de acuerdo y en el mismo porcentaje se encuentran de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; el 46,7% están de acuerdo y el 40% están completamente de acuerdo

en cuanto al liderazgo conductual orientado a la realización de tareas; el 60% de encuestados están de acuerdo y el 26,7% completamente de acuerdo en que rara vez se lleve a cabo nuevas ideas en las clases; de entre los encuestados el 40% se encuentra en completo acuerdo, mientras que el 33,3% se encuentran en desacuerdo de que los docentes esperen que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

El 47,7% de los estudiantes están completamente de acuerdo, y el 33,3% están de acuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno; el 66,7% considera que el profesor propone actividades innovadoras; el 60% más el 33,3% consideran positivamente a los métodos de enseñanza utilizados por los docentes; el 33,3% se encuentra en desacuerdo y el mismo porcentaje en completo desacuerdo de que los docentes no se interesen por los problemas de los estudiantes; el 86,7% considera que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

De los encuestados el 53,3% están en completo acuerdo y el 40% de acuerdo, que el profesor es quien decide que se hace en la clase; el 66,7% dicen que se realizan los trabajos en grupo y con la participación del docente; el 53,3% consideran que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas. Y que el 86,7% se encuentran completamente de acuerdo que los valores se enseñan con el ejemplo.



#### 4.2.4 De la encuesta a los Padres y Madres de Familia.

Tabla 18

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

Declaraciones.	C. de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		C. En desacuerdo	
	F	%	f	%	f	%	F	%
1. Las autoridades y los profesores de la escuela tienen en cuenta las opiniones de los estudiantes y de los padres de familia.	10	66,7	4	26,7		0,0	1	6,7
2. Las autoridades y los profesores hablan más que escuchan los intereses y las necesidades de los padres de familia.	3	20,0	3	20,0	3	20,0	6	40,0
3. Existen desacuerdos continuos en las relaciones con el director de la escuela.	5	33,3		0,0	2	13,3	8	53,3
4. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	80,0	1	6,7		0,0	2	13,3
5. Me siento Comprometida con las decisiones tomadas por el director y los profesores.	11	73,3	2	13,3	1	6,7	1	6,7
6. Me siento parte importante para la toma de decisiones en la institución o en el aula	10	66,7	4	26,7		0,0	1	6,7
7. Realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos, socioculturales con la participación de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.	13	86,7	2	13,3		0,0		0,0
8. Asisto periódicamente al establecimiento porque siento confianza y apoyo por parte de las autoridades y de los docentes.	13	86,7	1	6,7		0,0	1	6,7
9. Los valores predominan en las decisiones de las autoridades y del docente.	11	73,3	3	20,0		0,0	1	6,7
10. Los Padres de Familia perciben el respeto a sus derechos	14	93,3		0,0		0,0	1	6,7
11. El docente no se caracteriza por ser autoritario	2	13,3	6	40,0	1	6,7	6	40,0
12. Se enseñan valores en la institución	12	80,0	3	20,0		0,0		0,0
13. Los valores predominan en decisiones de las autoridades y el profesor.	11	73,3	4	26,7		0,0		0,0
14. Los docentes enseñan ética y valores con el ejemplo.	11	73,3	3	20,0		0,0	1	6,7

Fuente: Encuesta a Padres de Familia .

Elaboración: Irene Haro Montero.

Los Padres de Familia aceptan la gestión y liderazgo emprendido por las autoridades y docentes del establecimiento. Las autoridades tienen fortalezas como la práctica de valores, la apertura para que los representantes se sientan a gusto, en confianza, y respetado como tal; por lo que asiste frecuentemente al establecimiento e incluso cuando los directivos y docentes realizan las convocatorias con diferentes fines.

La institución necesita un apoyo para realizar mejor la gestión con la representación de la Educación Básica ya que se deduce que existen algunos desacuerdos con relación a los Padres de Familia.

#### 4.2.5 De la entrevista a directivos.

Tabla 19

### RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Pregunta	Respuestas positivas	F	Respuestas negativas	F
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La comunicación necesita de un interlocutor para cruzar ideas y criterios. La información es la que está a disposición para todos.</li> <li>2. La comunicación es un elemento básico para poder conocer de cerca y a profundidad las acciones que se quiere emprende, mejorar o cumplir. La información es hacer conocer, ya sea la planificación, resultados, una noticia...</li> <li>3. Es el traspaso de la información, de ideas y pensamientos a través de un mensaje.</li> </ol>	3		0
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay un manual que especifique quién debe realizar las tareas de liderazgo, sin embargo hay artículos que se mencionan en la Ley General de Educación y en el Reglamento Interno.</li> </ol>	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sí, bueno tenemos el Manual de Convivencia, donde se establecen los compromisos.</li> <li>2. Si, cuenta con los instrumentos legales como el Plan Estratégico y el PEI, e los cuales deben ser mejorados.</li> </ol>	2
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de la comunicación, el consenso y acuerdos.</li> <li>2. A través del diálogo, escuchar a las personas, conversar y analizar los diferentes criterios de los compañeros.</li> <li>3. Dialogar de manera directa con los implicados, determinar las causas y consecuencias y buscar la solución al problema.</li> </ol>	3		0
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una persona que le guste consensuar, comunicarse, receptivo y abierto a críticas para mejorar la administración.</li> <li>2. Tiene preponderancia, debe saber escuchar, realizar la planificación, establecer objetivos y metas comunes.</li> <li>3. Un líder educativo debe actuar con una actitud democrática, saber escuchar, actuar con profesionalismo.</li> </ol>	3		0
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo democrático, donde se busca llegar a que todos den su aporte, y se llegue a consensos.</li> </ol>	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El buen trato, la buena metodología que se utiliza en la institución.</li> <li>2. El liderazgo les permite consensuar y manejar dificultades a través del diálogo.</li> </ol>	2
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el respeto, puntualidad, solidaridad, compañerismo, amistad, el amor y la afectividad.</li> <li>2. Responsabilidad, calidad en el desempeño docente, satisfacción en los estudiantes sobre el trato.</li> <li>3. Los valores compartidos como la responsabilidad y libertad con responsabilidad, el respeto a los demás.</li> </ol>	3		0
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En los docentes: respeto, la consideración, la solidaridad, el compañerismo y el trabajo colaborativo. Y entre los estudiantes: El respeto, la puntualidad.</li> <li>2. Responsabilidad, calidad y calidez académica, desempeño docente de acuerdo a los retos impuestos el mundo actual.</li> <li>3. Son: la responsabilidad del docente, vocación de servicio. Y en los estudiantes los valores como la presentación y el respeto.</li> </ol>	3		0
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los apodos, un poco el irrespeto, un poco el desinterés por el estudio.</li> <li>2. Los adolescentes como el alcohol, tabaco.</li> <li>3. Los antivalores como no hablar la verdad, hacer ecos de aspectos negativos.</li> </ol>	3		0

Fuente: Entrevista a directivos.

Elaboración: Irene Haro Montero.

Los Directivos de la Escuela de Aplicación Pedagógica a través de los resultados se visualiza que tienen un amplio conocimiento de liderazgo y de aplicación del liderazgo mediante el desempeño diario como es el caso del tratamiento de existir discrepancias, la concepción de lo que significa comunicación, la identificación. La Institución no dispone de un manual que contemple quién y cuándo se debe realizar las actividades de liderazgo, lo que significa que las gestiones de liderazgo no son visibles a los demás miembros para elaborar al conjunto las acciones.

### Matriz de problemáticas:

Problemas observados	Causas	Efectos
Inexistencia de un Manual de Funciones	Desconocimiento de la elaboración del Manual de Funciones	Incumplimiento de normas.
	Irresponsabilidad de los gestores educativos	Desenvolvimiento inadecuado de la institución
Reglamento Interno y Código de Convivencia desactualizados	Despreocupación por parte de los directivos.	Comunidad educativa sin compromisos
	Inexistencia de socialización.	Incumplimiento de las normas de convivencia.
	Documento sin seguimiento y evaluación.	Omisión administrativa con efectos contraproducentes
Desconocimiento de los elementos e instrumentos de gestión y liderazgo educativo	Falta de cursos de capacitación	Incompetencia profesional
	Prácticas tradicionales	Educación tradicionalista
	Desactualización en gestión	Deficiente proceso administrativo

Fuente: FODA.

Elaboración: Irene Haro Montero.

## 5 DISCUSIÓN

Uno de los objetivos de la presente investigación es analizar la realidad de la Escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED “Camilo Gallegos Domínguez” en lo que tiene relación a gestión, liderazgo y valores, bajo esta consideración, mediante el análisis del Reglamento Interno, instrumento de Gestión Estratégica que feneció en enero del 2010, se conoce que la escuela se organiza y coordina las actividades mediante la formación de comisiones para los eventos sociales, culturales, pedagógicos y deportivos y los docentes son distribuidos por grado para ejercer la práctica laboral lo que no permite la conformación de grupos por áreas.

De las encuestas aplicadas a los directivos, se extrae que los aspectos más importantes para determinan el tamaño de la Institución son los resultados académicos (ver tabla3); es decir que se entiende que la escuela solo vive para obtener buenos aprendizajes y desmerece otros criterios importantes de gestión, es así que como investigadora es mi criterio que el análisis de la problemática existente en la institución son generadas por actitudes parciales de las autoridades en lo que tiene relación a la no existencia de una simbiosis entre la parte de gestión y administración estratégica.

También en la Institución se ha detectado una confusión sobre el funcionamiento del Manual de Normas con el Manual de Convivencia (tabla5), ya que los directivos que afirman que la institución posee el Manual de Normas se refieren específicamente al Manual de Convivencia que se puso en evidencia en el análisis teórico de los instrumentos de gestión de la institución; esto demuestra el desconocimiento de los aspectos para la gestión de un buen clima escolar y del trabajo en equipo para un buen liderazgo de los directivos porque no se definen las funciones en cada uno de los organismos institucionales, situación que viene creando conflictos para el desempeño interno del centro educativo.

Uno de los conflictos más evidentes por el desconocimiento de gestión para lograr un buen clima institucional es que en la institución en cuanto a la toma de decisiones para resolver conflictos internos y externos, no se sabe con certeza a quién corresponde ni a quienes deben acudir para resolverlos (tabla4).

Pese a ello la institución educativa producto de los resultados recogidos y procesada la información, arrojan datos bastante atractivos ya que manifiestan todos los involucrados que en la Escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED: se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la participación de los padres de familia en las actividades programadas y la práctica de valores institucionales y personales (tabla 8). Estos aspectos confirman que la gestión pedagógica, de conocimientos y de valores institucionales se encuentra en desarrollo en la Institución Educativa.

Los directivos consideran que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, se adquieren a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión axiológica. Por otro lado indican también que las habilidades son innatas y se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo que se pueden adquirir mediante la experiencia (tabla 9); sin embargo no se ha dado importancia al estudio en gerencia, siendo este último aspecto un estudio completo y eficiente para el personal directivo.

El directivo de la institución considera que no se debe ocultar la información arrojada producto de los diferentes instrumentos aplicados en el trabajo investigativo (tabla 10), ya que la misma debe servir como fortaleza para mejorar la vivencia institucional y aplicar con un carácter objetivo la Gestión Estratégica, liderazgo y la axiología que son ejes fundamentales en la visión y la misión que se plantea toda institución y más que todo necesita ser reflejada en el número de discentes que se matriculan en cada año de educación general básica.

Los organismos que integran la institución son de dirección: el Director, el Consejo Escolar, Consejo Académico (tabla 11), ya que son ellos quienes realizan todas las actividades de gestión y liderazgo; también cuenta la institución con la junta de profesores en la escuela, según el Reglamento Interno la que se encarga de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos y que pueden surgir en el grupo, establecen las medidas oportunas para resolverlos y llevan a cabo la evaluación y seguimiento global del grupo de alumnos, también se establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, es decir que las reuniones de la junta general son continuas y no siempre tienen un fin pedagógico (tabla 12).

La Escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED “Camilo Gallegos Domínguez” no se organiza por departamentos didácticos sino el nivel superior del ISPED, lo que ha motivado a la población directiva investigada a contestar acorde a las acciones que realizan los departamentos del nivel pedagógico destacando la dedicación del trabajo de formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programas de la institución en general (tabla 13).

Los directivos realizan la gestión pedagógica en función de fomentar la producción del diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas de la comunidad y del entorno geográfico, para direccionar una educación eficaz, eficiente y efectiva (tabla 14); no obstante la gestión pedagógica necesita ser mejorada en el proceso enseñanza aprendizaje para lograr aprendizajes de calidad. Entre los instrumentos de gestión que el personal directivo expresa poseer se encuentran: El Plan Estratégico, Plan Operativo Anual y proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes; menciona también utilizar la reingeniería de procesos como material de planificación (tabla 15); pero la falta de ética profesional ha provocado incoherencias, o es que el desconocimiento ha producido confusiones ya que ni el Plan Estratégico ni la reingeniería por procesos no se dispone físicamente en la institución, consecuentemente se deduce que los directivos carecen de ética profesional y no cumplen con una parte de la legislación educativa.

De las encuestas realizadas a los docentes (tabla 16) se destacan como aspectos positivos al liderazgo, ya que busca la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, amónico, seguro y estimulante; los valores como eje transversal, el liderazgo de los directivos en el área académica, administrativa y financiera; y la integración de la comunidad educativa. Estos aspectos demuestran el interés por mejorar la calidad educativa, a través de la gestión pedagógica y la gestión de valores.

Sin embargo, los docentes también consideran que hay aspectos que necesitan ser mejorados en la institución, estos aspectos son: la investigación y la resistencia de los padres cuando se desea integrar nuevos métodos de enseñanza. Además se

puede notar que hay ciertas incoherencias en la investigación a los docentes, ya que hay quienes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por las autoridades, admira el liderazgo y la gestión de las autoridades, pero hay quienes se sienten poco integrados en la escuela y están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director. Entonces el liderazgo no está bien cimentado, hay algo que está fallando y no hace que todos caminen juntos hacia objetivos compartidos y en un ambiente saludable. Otra incoherencia es que los docentes consideran que existe el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza – aprendizaje, sin embargo mencionan también que existe resistencia por los compañeros o los directivos cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Esto quiere decir que hay resistencia en la implementación de innovaciones metodológicas y por tanto no existe el trabajo en equipo que afirman los directivos, porque tampoco se ha evidenciado en los instrumentos de Gestión Estratégica que posee la escuela.

De la encuesta con los estudiantes acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN, LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO (tabla 17), existen dos aspectos con los que están completamente de acuerdo la mayor parte de los estudiantes, mencionan que el director y rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes, los profesores líderes se caracterizan como propulsores de actividades ignoradas para que los estudiantes las desarrollen utilizando métodos de enseñanza, innovadores con variedades que los permitan su buen desenvolvimiento, participación e interacción con los docentes; como docentes emprendedores manifiestan que en las clases los estudiantes reciben oportunidades para que expresen su opinión aunque sean los docentes quienes deciden que se hace y que no por la autoridad y el respeto que aprecia el estudiante a quienes les brindan instrucciones claras y propiciando la participación en grupo y que es visto de forma positiva en los docentes como parte de su compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades del ISPED y la escuela, siendo así que lo más agradable para los estudiantes es que sienten que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los profesores y autoridades, en estos aspectos los estudiantes afirman que existen valores individuales en los docentes.

Los resultados arrojados de la investigación de los padres y madres de familia (tabla 18) demuestra el gran concepto de liderazgo y su admiración que tiene sobre las

autoridades y docentes de la institución por su empeño en la gestión pedagógica y financiera; también se sienten parte importante en la escuela, eso es que apoyan las acciones como actores con su afán de integración organizacional y confianza en su participación; por otro lado sienten el respeto demostrado hacia su integridad y el son pocos los padres de familia que sienten algún tipo de desacuerdos con la institución por la diversidad de criterios y falta de una comunicación fluida.

De la entrevista aplicada a los directivos (tabla 19), se analiza que tienen claridad en cuanto al concepto de comunicación, una de ellas se define como un elemento básico para poder conocer de cerca y a profundidad las acciones que se quiere emprende, mejorar o cumplir, además estiman a la comunicación como un medio importante para la solución de conflictos. Mediante la entrevista, se conoce que un líder educativo es una persona que le guste consensuar, planificar, ser democrático y saber comunicarse; los directivos manifiestan que los valores que se busca desarrollar en la institución son: el respeto, la puntualidad, compañerismo, la solidaridad, amistad, amor, afectividad, calidad y libertad. Los directivos expresan que la comunidad educativa en su convivir aplican los valores como el respeto, puntualidad, responsabilidad, el compromiso y otros, así también están consientes que existen antivalores como los apodos, irrespeto que se contradice al respeto, desinterés por el estudio, en los adolescentes el alcoholismo y tabaquismo, la mentira y el eco de aspectos negativos.



## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### Conclusiones:

- La Escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED “Camilo Gallegos Domínguez” tiene estructurado el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual como instrumentos de Gestión Estratégica, sin embargo no hay ninguna otra evidencia específica que estos instrumentos mejoren la calidad de la educación.
- En lo relacionado a los referentes teóricos del Código de Convivencia y el Reglamento Interno se nota que los aspectos que contienen estos instrumentos están desactualizados y disfuncionales, lo que impide la correcta axiología y ejecución con normas de convivencia que la sociedad actual nos exige.
- El desconocimiento de gestión estratégica hace que el desempeño de las autoridades de la Escuela de Aplicación Pedagógica dificulte designar responsabilidades en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- La Escuela no maneja un liderazgo institucional sino que el liderazgo tiende a ser individual de directivos y docentes.
- El tipo de gestión de la Escuela se identifica con una gestión de conocimientos basado en un modelo constructivista - conceptual.

## Recomendaciones

- Invitar a las autoridades institucionales a que cumplan con responsabilidad los proyectos planteados en el PEI y el POA para mejorar la calidad de la educación.
- Actualizar el Reglamento Interno y el Código de Convivencia con la participación activa de todos los actores educativos.
- Capacitar al personal directivo en gestión y liderazgo educativo con el propósito de solucionar problemas institucionales.
- Se recomienda a las autoridades establecer un tipo de liderazgo institucional, de preferencia el transformacional centrado en el alumno y el docente.
- Gestionar una dirección educativa basándose en la gestión estratégica integrada a los valores individuales e institucionales que prometan mejorar la calidad de la educación.

## 8 PROPUESTA DE MEJORA

### 8.2 Título de la propuesta:

Actualización del Reglamento Interno y Código de Convivencia.

### 8.3 Justificación

El Reglamento Interno y el Código de Convivencia en la gestión y el liderazgo de la Instituciones Educativas son elaborados, aplicados y evaluados para su mejora continua, en congruencia con el ACUERDO MINISTERIAL N° 182 del 2007.

El Reglamento Interno es una norma, QUE AYUDA al funcionamiento legal en una institución educativa mientras que el Manual de Convivencia pretende conseguir el fortalecimiento y desarrollo integral de la comunidad educativa ningún tipo de sanción; los dos tienen como fin incorporar las normas de convivencia, y su intención es la relación armónica, además de regularizar y fomentar el PEI (Proyecto Educativo Institucional); Estos instrumentos son importantes, pero que en enero del 2010 fenecieron y esperan ser su actualización y mejora con el fin de alcanzar entendimientos pacíficos y democráticos en medio de la diversidad social y cultural entre la trilogía educativa (docentes, estudiantes y representantes) mediante el reconocimiento de sus deberes, derechos y la responsabilidad con la función que cumple en colectividad e individualidad fijado en la misión y la visión de la escuela.

### 8.4 Objetivos de la propuesta

#### 8.4.1 Objetivo General

- Mejorar y actualizar el Reglamento Interno y el Código de Convivencia de la Escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED “Camilo Gallegos Domínguez” para el periodo 2012 – 2016; que fundamente las normas de la Ley Orgánica de Educación Intercultural con la participación de la comunidad educativa para que se convierta en un modelo de coexistencia en el centro educativo.

### 8.4.2 Objetivos Específicos

- Organizar y normar las relaciones entre la comunidad educativa basándose en las normativas vigentes para mejorar el clima institucional, la convivencia, el trabajo colaborativo y responsable de consolidación institucional.
- Hacer partícipes a los líderes de los agentes educativos como admite la normativa con el fin de apropiar el compromiso a los actores educativos.
- Socializar los documentos a la familia educativa con el objeto de conocer, comprometerse y aplicar las normas de convivencia.

### 8.5 Actividades

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
Hacer partícipes a los líderes de los agentes educativos como admite la normativa con el fin de apropiar el compromiso de los actores educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el comité de redacción.</li> <li>• Capacitar al comité de redacción en cuanto a la institucionalización de los instrumentos.</li> <li>• Revisar el Reglamento Interno y el Código de Convivencia que se encuentran caducos en la institución.</li> <li>• Elaborar un informe del análisis realizado a los instrumentos anteriores.</li> </ul>	Comisión de redacción con un amplio conocimiento sobre los aspectos para la actualización y mejoramiento del Reglamento Interno y el Código de Convivencia.	Humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de redacción.</li> <li>• Capacitador</li> </ul> Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Computador</li> <li>• Internet</li> </ul> Materiales	200	Enero del 2012
Organizar y normar las relaciones entre la comunidad educativa basándose en las normativas vigentes para mejorar el clima institucional, la convivencia, el trabajo colaborativo y responsable de consolidación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la base legal conjuntamente con el capacitador. (constitución de La República, Ley de servicio Civil y Homologación salarial, Código de Trabajo, Ley Orgánica de Educación Intercultural, Código de la niñez y adolescencia, Acuerdos Ministeriales que establecen deberes y derechos de los estudiantes, personal docente, administrativo, de servicio y familias, así también el acuerdo 182 del 5 de mayo del 2007).</li> </ul>	Reglamento Interno y Código de convivencia acorde a las normas actuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentos.</li> <li>• Hojas de impresión</li> <li>• Anillado</li> <li>• Papelotes</li> <li>• Copias</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Digitación</li> </ul>	150 100 10 10 50 20 100	Febrero y marzo del 2012

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un nuevo esquema para la elaboración de los instrumentos ya que el Reglamento y el Código son repetitivos en la Institución. (Anexo 6).</li> <li>• Redactar y revisar minuciosamente el R. I. y el Código de Convivencia.</li> <li>• Impresión y presentación para la respectiva aprobación.</li> </ul>				
Socializar los instrumentos a la comunidad educativa con el objeto de conocer, apropiarse y cumplir con la normativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres para socializar a la trilogía educativa el Reglamento Interno y el Código de Convivencia.</li> </ul>	Comunidad educativa empoderada de las normas de convivencia para su axiología.			Abril del 2012

## 8.6 Localización y cobertura espacial

La Escuela de Aplicación Pedagógica del ISPED “Camilo Gallegos D.” de la Parroquia Shell, Cantón Mera de la Provincia de Pastaza; es Fiscal, mixta, de régimen Sierra – Oriente. La institución no dispone de amplios espacios recreativos, pero es rica en disfrutar de aire puro y de una exuberante vegetación.

## 8.7 Población objetivo

Cuenta con una matrícula de 469 estudiantes distribuidos de primero a décimo años de Educación Básica y 24 Docentes; como Administrativo del nivel: el Director y de la Institución: el Rector y Vicerrector; y, finalmente el Conserje y el Guardia en calidad de personal de servicio

## 8.8 Sostenibilidad de la propuesta

RECURSOS	DETALLE
Humanos	<p><b>Comisión de redacción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Director</li> <li>– Psicólogo Educativo</li> <li>– Docente representante el Consejo Técnico</li> <li>– Representante el comité de padres familia</li> <li>– Representante del sector administrativo y de servicio.</li> <li>– El o La presente/a del Gobierno Estudiantil.</li> <li>– Capacitador</li> </ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proyector</li> <li>– Computadora</li> <li>– Internet</li> </ul>
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hojas de impresión</li> <li>– Copias</li> <li>– Anillados</li> </ul>
Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Escuela de Aplicación Pedagógica</li> </ul>

## 8.9 Presupuesto

Capacitador	200.00
Reglamentos	150.00
Material de oficina	90.00
Digitación	100.00
Impresión	100.00
<b>Total</b>	<b>\$640.00</b>



## 9 BIBLIOGRAFÍA

Almeida Ruiz, A. (2010). Guía de Gestión de Talento Humano. Loja: UTPL.

Ander – Egg, E. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Buenos Aires – México: Lumen Hvmanitas.

Buele Maldonado, M. (2010). Guía Didáctica. Evaluación de Instituciones Educativas. Loja.UTPL.

Cabanellas de Torres, G. (2008). Diccionario Jurídico elemental. Edición Actualizada, corregida y aumentada por Guillermo Cabanellas de las Cuevas. Argentina: Editorial Heliasta.

Cagigal García, J. (1997). Gerencia Educativa. Loja: UTPL.

Chango Maldonado, G. (2007). Guía Didáctica. Transversalidad del Currículo. Loja: UTPL

Chaverría, M. (1996). Educación en un Mundo globalizado (p.58) de Gómez Pérez, Familia a todo dar en ensayo pedagógico familiar. Buena Prensa México.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital humano en las Organizaciones. México: Mc Graw-Hill.

Correa Jaramillo, C. (2010). Guía Didáctica. Liderazgo, Valores y Educación. Loja: UTPL

Definición de un sistema de gestión m (en línea)). Disponible en:

<http://www.humanet.com.co/calidad/calidad.htm>

(Consultado: 10-01-2010)

Diccionario de sinónimos y antónimos. Disponible en:

<http://Woedreference.com/sinónimo /jefe>.

(Consultado: 10-01-2010)



Fernández, M. (2010). Tipos de liderazgo. Disponible en.

<http://77tareasya.com.mx/i>

(Consultado: 10-02-2011)

Gestión Integral de Colegios de Bachillerato Técnico. (En línea).

Módulo Métodos y Técnicas de Gestión de Procesos.

De la página electrónica: [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)

Guillén Parra, M. (2006). Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza.

Madrid: PEARSON EDUCACION, S.A.

Herrera, M.E. (1996). Administración Escolar. Quito: Editorial Vicentina.

Hesselbein, F. Goldsmith, M. & Beckhard, R. El líder de futuro. The Drucker

Foundation. Traducción Gloria Hillers. (p.35 y 36)

Lepeley, M. (2010). Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación.

McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Martín Moreno, C. (2007). Organización y dirección de Centros Educativos

Innovadores. El Centro Educativo Versátil. Mc. Graw- Hill/ Interamericana de

España, S.A.U.

Martínez, F. (2009). Guía Didáctica. Tecnología Educativa para la Gestión. Loja:

UTPL.

Martínez, M. (2007). Consideraciones teóricas sobre la educación en valores. Quito:

UASB.

Ministerio de Educación, (1996). Administración Educativa. Quito.

M. E. (2010). Estándares de Calidad. Disponible en:

<http://estándares.educacion.gob.ec/internas/gui/fundamentación.php>.

(Consultado: 21-12-2010)

Paredes montilla, S. (2011). Nuevos Tipos de Liderazgo. Disponible en:

<http://unpasomas.fundación.telefónica.com/educación/2011/01/04/liderazgo-nuevos-tipos-deliderazgo/>

(Consultado: 20-07-2011)

Pazmiño, G. (2005). Conferencia presentada en la capacitación a docentes en la Universidad Andina Simón Bolívar. Julio, Quito.

Pazmiño, G. (2005). En el seminario de Capacitación Docente. Quito: UASB.

Rebolledo Saavedra, G. s.a. Gestión calidad y agregación de valor en información.

Disponible en:

<http://b3.bibliotecología.cl/ar.gestion.htm>

(Consultado el 6-11-2010)

Ríos Quispe, Mario (s. a.), Estilos de gestión. Disponible en:

<http://www.scribd.com/doc/EstilosdeGestión>.

(Consultado el 3-01-2011).

Ríos Quispe, Mario (2007). Herramientas de la gestión moderna en el desarrollo de las pedagogías innovadoras. Disponible en:

<http://educienciasmariosq.blogspot.com/2007/06/blog-post.html>

(Consultado el 3-01-2011).

Robles Valdés, I. (2010). Guía Didáctica. Presupuesto de Instituciones Educativas. Loja: UTPL.

Rosales, M. (2000). ¿Calidad sin Liderazgo?. Disponible en:

<http://contextoeducativo.com.ar/2000/s/nota-3htm>.

(Consultado: 15-01-2011)

TERRI Tembrin. Evaluación, Guía Práctica para Profesores, octava edición 2006

Torres Cordero, C. (2007). Guía Didáctica. Gerencia Educativa. Loja: UTPL.

Torres Díaz, J.C. (2010). Guía Didáctica Educación y Sociedad. Loja: UTPL.

Vizcaico Cabezas, G. (2010). Finanzas para Instituciones de educación. Quito: se.



**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 liberado por el**

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

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

SI (\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_)

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	La capacitación continua de los docentes			
C	Trabajo en equipo			
D	Vivencia de valores institucionales y personales			
E	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
F	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

### 8. Las habilidades 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 (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿Cuáles?)			

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

Orden	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 sí o no.**

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

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

**13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de 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. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- b. Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c. Plan operativo anual (\_\_\_\_)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes



**AXEXO 2**  
**ENCUESTA A DOCENTES**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD A DISTANCIA**

**DISEÑO DE LA UTPL.**

Sr. Profesor:

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

Le pido 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.

**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. | Participación religiosa | (    ) |

## 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 ordenes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrincadamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales.			
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 toma 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 la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 3**  
**ENCUESTA A ESTUDIANTES**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD A DISTANCIA**

**DISEÑO DE LA UTPL.**

Estudiantes:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario 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.

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre del establecimiento educativo

.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIEMPO DE ESTABLECIMIENTO****MATERIA DE ESTUDIO**

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

**1. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadores 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 interrelación 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 que se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 4**  
**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD A DISTANCIA**

Padre o madre de familia.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE APLICACIÓN PEDAGÓGICA DEL ISPED CAMILO GALLEGOS DOMÍNGUEZ. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real del clima escolar que existe en la institución.

**CUESTIONARIO.**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
Las autoridades y los profesores de la escuela tienen en cuenta las opiniones de los estudiantes y de los padres de familia.				
Las autoridades y los profesores hablan más que escuchan los intereses y las necesidades de los padres de familia.				
Existen desacuerdos continuos en las relaciones con el director de la escuela.				
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.				
Me siento Comprometida con las decisiones tomadas por el director y los profesores.				
Me siento parte importante para la toma de decisiones en la institución o en el aula				
Realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos, socioculturales con la participación de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.				
Asisto periódicamente al establecimiento porque siento confianza y apoyo por parte de las autoridades y de los docentes.				
Los valores predominan en las decisiones de las autoridades y del docente.				
Los Padres de Familia perciben el respeto a sus derechos				
El docente no se caracteriza por ser autoritario				
Se enseñan valores en la institución				
Los valores predominan en decisiones de las autoridades y el profesor.				
Los docentes enseñan ética y valores con el ejemplo.				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 5**  
**CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD A DISTANCIA**

**DISEÑO DE LA UTPL**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector, Vicerrector Y Director de la Educación Básica.

Muy buenas tardes, la presente entrevista tiene el objetivo de recolectar información acerca de gestión, liderazgo y valores de la institución para potenciar una propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 6****ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA PARA EL REGLAMENTO INTERNO Y EL  
CÓDIGO DE CONVIVENCIA.**

*Basado en los Instrumentos Institucionales y confrontados con el RI y el Código de Convivencia de la Unidad Educativa Naval Jambelí (2009)*

**a. Reglamento Interno**

Título primero: De la fundamentación legal.

Capítulo I: De la naturaleza

Capítulo II: De los fines

Capítulo III: Objetivos

Título segundo: De la organización

Capítulo I: De la estructura interna

Capítulo II: De las funciones de dirección

Capítulo III: De las funciones de planificación y control

Capítulo IV: De las comisiones

Capítulo V: De la junta general de profesores

Capítulo VI: De los padres de familia

Título tercero: Perfiles

Capítulo I: De los directivos

Capítulo II: De los docentes

Capítulo III: De los estudiantes

Capítulo IV: De los padres de familia

**b. Código de Convivencia**

Título cuarto: Derechos y deberes

Capítulo I: De los directivos

Capítulo II: De los docentes

Capítulo III: De los estudiantes

Capítulo IV: Del personal administrativo

Capítulo V: De la junta general de profesores

Capítulo VI: De los padres de familia

Título quinto: Régimen escolar

Capítulo I: Del año lectivo

Capítulo II: De la admisión

Capítulo III: De las matrículas

Capítulo IV: De las representaciones académicas, socio-culturales y deportivas.

Título sexto: Evaluación

Capítulo I: De la evaluación académica

Capítulo II: De la Gestión Institucional

Capítulo III: Del desempeño de los docentes

Capítulo IV: Del Currículo

Capítulo V: De los estudiantes

Título séptimo: De la disciplina y asistencia

Capítulo I: De los faltos y sanciones de los estudiantes

Capítulo II: De los procedimientos para aplicar las sanciones

Capítulo III: De las conductas deseables y estímulos para los estudiantes

Capítulo IV: De los Padres de Familia

Capítulo V: De los permisos y justificaciones de los estudiantes.

Título octavo: Uniforme y normas de presentación

Capítulo I: Uso de uniformes por parte de los estudiantes

Capítulo II: presentación personal de los estudiantes

Capítulo III: Uso del uniforme por parte de los docentes

Capítulo IV: presentación personal de los docentes

Capítulo V: De los padres de familia.



**ANEXO 7  
FOTOGRAFÍAS**



**Estudiantes contestando la encuesta.**



**El Director de la Escuela luego de la entrevista.**