



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "Gestión del liderazgo y valores en la escuela fiscal de niñas Naciones Unidas, de la ciudad de Azogues, durante el lectivo 2010-2011"

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

ESTUDIANTE:

BLASCO ALONSO PALOMEQUE CASTRO

DIRECTOR:

Mgs. Granda Lazzo César Willam

CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Loja, febrero de 2012

Sr. Mgs.

César Willam Granda Lazzo

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. César Willam Granda Lazzo
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

f.....

Blasco Alonso Palomeque Castro

C.I. 0300722444

CESIÓN DE DERECHOS

Yo: Blasco Alonso Palomeque Castro, 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, febrero de 2012

f.....

Blasco Alonso Palomeque Castro

C.I. 0300722444

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja, de manera especial a mi Asesor de Tesis: Mgs. César Willam Granda Lazzo, catedrático Universitario, que con su sabiduría y calidad humana ha conducido de manera idónea este trabajo propuesto; y, a todos mis tutores de Proyecto de Grado I y II, que con su calidad académica, experiencia y conocimientos contribuyeron a mi formación profesional.

Atentamente,

Blasco Alonso Palomeque Castro
Maestrante Autor

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a Dios, que en cada momento me demuestra estar presente, a mis padres, esposa; y, en especial a mis hijos Silvana Rosa, Tannya Rebeca y Blasco Stalin Palomeque Herrera, a mi familia y a todas las personas que de una u otra forma me han ayudado, porque con su amor incondicional, apoyo, comprensión y paciencia me brindaron la fortaleza necesaria para alcanzar mi meta propuesta.

Atentamente,

Blasco Alonso Palomeque Castro
Maestrante Investigador

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
1 INTRODUCCIÓN	1
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1 La Gestión Educativa,	5
2.1.1 Concepto,	5
2.1.2 Importancia,	8
2.1.3 Tipos de Gestión	10
2.2 Liderazgo Educativo:	15
2.2.1 Concepto,	15
2.2.2 Tipos,	16
2.2.3 Características	20
2.3 Diferencias entre directivo y líder	22
2.4 Los valores y la educación.	25
3 METODOLOGÍA	34
3.1 Participantes:	34
Personal directivo por edad	34
Personal docente por sexo	35
Personal docente por títulos académicos	35
Población estudiantil por sexo	36

Población estudiantil por años de básica	37
3.2 Materiales e instrumentos.	38
3.3 Método y procedimiento.	40
4 RESULTADOS	43
4.1 DIAGNÓSTICO	43
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	43
4.1.1.1 El manual de organización	43
4.1.1.2 El código de ética	43
4.1.1.3 El plan estratégico	44
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	44
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	47
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	51
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	51
4.1.2.1 Misión y visión	51
4.1.2.2 El organigrama	53
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	54
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores	56
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	57
4.1.2.6 Dirección organizativa operacional y valores	58
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores	58
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.	59
4.1.3 Análisis FODA	59
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	59
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	60
4.1.3.3 Matriz FODA	61

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	70
4.2.1. De los directivos	70
4.2.2. De los profesores	80
4.2.3. De los estudiantes	82
4.2.4. De los padres de familia.	84
5 DISCUSIÓN	92
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	102
7 PROPUESTA DE MEJORA	104
8 BIBLIOGRAFÍA	112
9 APÉNDICES	114

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

NÚMERO DE TABLA	PÁGINA
Tabla 1.- Docentes clasificados por edad	35
Tabla 2.- Docentes clasificados por sexo	36
Tabla 3.- Docentes clasificados por título académico	36
Tabla 4.- Población estudiantil por sexo	37
Tabla 5.- Población estudiantil por años de básica	38
Tabla 6.- Muestra abordada en la investigación	38
Tabla 7.- Organización de equipos de trabajo	71
Tabla 8.- Aspectos para medir el tamaño de la organización	71
Tabla 9.- Tareas y Manual de Normas	72
Tabla 10.- Clima de respeto y consenso en toma de decisiones	72
Tabla 11.- Delegación de toma de decisiones en conflictos	73
Tabla 12.- La administración y Liderazgo promueve	73
Tabla 13.- Habilidades requeridas para dirigir una institución	74
Tabla 14.- Promoción para mejorar la institución	75
Tabla 15.- Organismos que integran la institución	76
Tabla 16.- Actividades de equipos didáctico y de profesores	77
Tabla 17.- Los departamentos didácticos y sus acciones	78
Tabla 18.- La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	79
Tabla 19.- Material de planificación educativa	80
Tabla 20.- Resultados de la encuesta a docentes	81
Tabla 21.- Resultados de la encuesta a estudiantes	83
Tabla 22.- Resultados de la encuesta a padres de familia	85
Tabla 23.- Resultados de la entrevista a directivos	87
Tabla 24.- Matriz de problemáticas	89

RESUMEN

El presente trabajo versa sobre el liderazgo y valores en la Escuela Fiscal de Niñas “Naciones Unidas” de la ciudad de Azogues, provincia del Cañar. Para abordar la temática planteada, se aplicaron encuestas a directivos del plantel, integrados por la directora Encargada y las vocales del Consejo Técnico, por tratarse de un plantel que cuenta con más de 10 paralelos, a la totalidad de los docentes, a una muestra representativa de padres de familia y de estudiantes de séptimo año de educación de básica; así como entrevistas a la Directora y al Supervisor de la Zona. Además se tomó información de ciertos documentos de orden administrativo y curricular del plantel. De la aplicación de los instrumentos de investigación referidos, y luego del análisis de los resultados obtenidos, se concluye que, el plantel se encamina por rutas en donde la Directora Encargada, busca ejercer liderazgo y fomentar la práctica diaria de valores fundamentales, en todos sus integrantes. Para emprender en un proceso de reivindicación, el plantel debe mejorar las prácticas de liderazgo y gestión educativa, tanto de la Directora del plantel, cuanto del Consejo Técnico y Docentes, a través de la elaboración participativa de un Reglamento Interno apegado a la normativa actual, y difundido de manera oportuna y clara a la comunidad educativa en general, un Código de Convivencia consensuado, y un Manual de Procedimientos claro y sistemático, que permita a cada miembro de la institución actuar de manera oportuna, eficaz y eficiente.

1.INTRODUCCIÓN

El ser humano desde que aparece sobre la faz de la tierra, ha tenido como la principal tarea, la sobrevivencia, para cuyo efecto, ha tenido que realizar de manera empírica una serie de acciones que le permitan subsistir, protegerse de los peligros, y conseguir los medios necesarios para satisfacer sus más elementales necesidades; para, con el paso del tiempo, y una vez que se evidencia un notable crecimiento poblacional, buscar una serie de mecanismos que le permitan liderar en espacios geográficos e intelectuales, a efectos de mostrar su superioridad ante los demás.

Con esta premisa, las organizaciones se han ido perfeccionando con el paso del tiempo, hasta llegar a convertirse en verdaderos contextos de análisis filosófico, científico y social, dando paso a una serie de teorías que les sirven de sustento, en ese contexto nacen también las instituciones educativas, aunque con necesidades propias, pero apegadas a los requerimientos de otras organizaciones, con la particularidad de que su gestión, está apegada al hacer educativo, y de manera puntual al ámbito curricular, como componente esencial de su existencia misma, en la que tiene necesariamente que convivir con una práctica diaria de valores éticos, morales, sociales, religiosos, a pesar de su laicismo ideológico; que en un mundo tan dinámico y en pleno proceso de evolución, requiere una serie de reajustes que devienen de la capacidad de liderazgo, de gestión y de actitudes positivas.

A nivel nacional desde hace algunas décadas se ha pretendido encontrar una serie de datos que muestren la realidad en cuanto a la gestión curricular, a la práctica de valores, bajo las condiciones de un liderazgo adecuado, sin embargo no se ha llegado a cristalizar, hasta que en el mes de abril del 2010, el Ministerio de Educación, tomó la decisión de aplicar un proceso de autoevaluación institucional, dentro de cuyo ámbito se muestran indicadores que tienen relación con la gestión curricular, el liderazgo y valores, proceso que justamente se está implementando en todo el país a nivel de instituciones de educación básica y bachillerato; mas, a nivel del plantel, es inédita esta investigación, en la magnitud que se ha realizado a través del presente trabajo; aunque en los someros

diagnósticos para elaborar el PEI, de alguna manera se ha investigado, quizá sin el uso adecuado de los instrumentos pertinentes.

Es de fundamental importancia para la escuela, que hace poco tiempo ha logrado salir de un conflicto de orden interno, que cuente con un diagnóstico serio y de actualidad, a fin de que pueda resurgir en varios ámbitos, de entre los cuales se vuelve prioritario el del liderazgo que antes tuvo el plantel con la Directora que por más de 20 años, lideró los destinos del mismo, para luego buscar la sucesión a través de los mecanismos legales, ante cuya realidad, la nueva autoridad debidamente nombrada y posesionada, no pudo sostener esta calidad de líder, debido a que su gestión administrativa y pedagógica, no armonizaron con la mayoría de sus integrantes, por lo que tuvo que ser removida de funciones, propiciando el encargo de la Dirección de la escuela a una maestra de planta, que, seguramente con los resultados del presente trabajo de investigación, tendrá una herramienta que le permita dirigir de manera adecuada y con fundamentos seguros, a la entidad educativa, y si esa dirección es acertada, indudablemente que el personal docente podrá rendir de mejor manera en un ambiente de cordialidad y comprensión, en donde se practiquen valores de convivencia pacífica; para trascender ese clima institucional hacia las niñas y padres de familia que integran la comunidad educativa motivo de esta investigación, cuyo hecho redundará en beneficio de la sociedad educativa azogueña, por cuanto al ser una institución que acoge a un buen número de estudiantes, indudablemente que con los datos que se obtengan y la elaboración de la propuesta de mejora, se tendrá como resultado una institución de calidad.

La necesidad de recuperar y mejorar la capacidad de liderazgo, la gestión curricular y la práctica de valores en el plantel han motivado al investigador, buscar a través de encuestas, entrevistas y observaciones directas de documentos institucionales, las causas que han originado la situación actual del plantel, para en base a ellas, y a un marco teórico que ha permitido profundizar la fundamentación científica y epistemológica de los asuntos que han sido motivo del presente informe, permitan elaborar una propuesta para mejorar aquellos aspectos que han sido detectados como prioritarios, para cuyo efecto, se tendrá que sustentar en las fortalezas que sí tiene el plantel, como la predisposición de

sus directivos y maestros en buscar mejores días para su comunidad educativa, ya sea desaprendiendo saberes que no encajan en la época actual, o incrementando en su acervo cognitivo y operacional, nuevas formas de liderazgo, gestión y valores, que conlleven hacia la ruta del progreso y la satisfacción de las necesidades de sus usuarios; con las únicas limitaciones que puedan sobrevenir a lo mejor en la implementación de la propuesta de mejora, por la falta de cultura a nivel nacional en este tipo de emprendimientos. Por lo que antecede, es perfectamente factible realizar un Reglamento Interno, elaborar un Código de Convivencia consensuado, un Manual de Procedimientos o Normativo, de tal manera de que cada integrante sepa qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y con qué recursos, conclusiones a las que se ha podido arribar, por la apertura y autorización de parte de su Directora, así como por la aceptación de sus docentes, niñas y padres de familia.

Es incuestionable que toda investigación, por más simple que fuese, siempre dejará como saldo favorable una serie de sugerencias y más aún una serie de alternativas que permitan la consecución de objetivos trazados, tal el presente caso, en el que se pretende que los directivos y docentes del centro, sean capaces de analizar proactivamente la capacidad de gestión, liderazgo y valores, tanto personales, cuanto institucionales, a fin de que contribuyan a elevar la calidad de la educación que se oferta y por ende la calidad de vida de sus usuarios.

Para lograr un desarrollo notorio de la capacidad de gestión, liderazgo e implementación de la práctica de valores institucional, se tiene necesariamente que tomar como soporte la fundamentación científica relacionada, justamente con la gestión de liderazgo y valores, en donde prime la ética, y el compromiso de ser sujetos activos en la implementación de la propuesta de mejoramiento.

La toma de decisiones hasta el momento ha sido practicada de manera ecléctica, unas veces por la directora y otras por el grupo directivo colegiado, fundamentándose en lo que obra del PEI; sin que se haya llegado a evaluar dicho instrumento curricular institucional.

Se ha encontrado que el plantel no cuenta con un Reglamento Interno y el Código de Convivencia, que permitan el flujo de la gestión, el liderazgo y la práctica de valores institucionales y personales; y menos aún, al igual que en casi todos los planteles del país, se evidencia la inexistencia de un Manual de Normas que orienten la forma cómo se ha de llevar a la práctica las acciones contempladas en los diversos cuerpos legales o curriculares.

No existe una verdadera promoción para mejorar el desempeño y progreso institucional, salvo la existencia de ambientes cordiales de trabajo, mirados desde la óptica de sus propios directivos, por cuanto las disposiciones a nivel de macro planificación, impiden que los maestros puedan organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, sino sujetarse irrestrictamente a las directrices nacionales.

Por lo someramente expuesto, se invita de manera cordial a todos quienes tengan interés en la temática abordada y los resultados obtenidos, a fin de que hagan uso del presente informe de investigación y así puedan realizar los comentarios que creyeran conveniente; de manera especial, una vez que se culmine con la entrega de la propuesta de mejora a sus directivos, se espera que cualquier duda, encuentren en el soporte teórico de la tesis, y así puedan solventar sus inquietudes y tomar decisiones sustentables y sostenibles, relativamente estables, en donde el lector podrá abordar temas como la gestión educativa, su importancia, los tipos de gestión; el liderazgo necesario en el ámbito educativo, como en todo espacio de administración, con sus particularidades, tipos y características diversas, que permitan llegar a estimar conclusiones de diferenciación entre lo que es un directivo y un verdadero líder, el que debe poseer una gama de características axiológicas, capaz de compartir con sus involucrados, todo, en la línea ascendente de una oferta de calidad educativa, obsecuentemente de una mejor calidad de vida.

2.MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. Concepto

Con la finalidad de poder llegar a establecer un concepto claro de lo que es la Gestión de manera general, y en particular la Gestión Educativa, es necesario conocer lo que significa la Gestión, desde las diversas perspectivas que han sido objeto de análisis; todos con miras a buscar soluciones que permitan ofrecer productos y servicios de calidad, en este caso, de calidad educativa, para cuyo efecto, el sistema educativo tiene que afrontar de manera urgente y permanente el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población.

Para poder cristalizar esta alta pretensión, se requiere que las instituciones educativas, cuenten con los talentos humanos capaces de emprender en procesos que conduzcan a aplicar prácticas de enseñanza acordes a los requerimientos de la sociedad actual, a preparar a los docentes a fin de que puedan ser promotores de cambios en los estudiantes, a través de estrategias metodológicas que permitan mediar el aprendizaje de sus educandos, a generar los recursos necesarios para que la infraestructura y el equipamiento tanto didáctico cuanto tecnológico, sean los más idóneos; a buscar el involucramiento de los padres de familia y comunidad externa en el acto educativo institucional, en fin, para lograr que la institución educativa, sea generadora de desarrollo.

Justamente uno de los elementos que permitirá mejorar la calidad de la educación en las entidades destinadas a formar a las nuevas generaciones, debe partir de un cambio de modelo de gestión, diversificando la misma en gestión de procesos, gestión de actores, gestión de productos, gestión de evaluación, es decir abordando todos los frentes inherentes al nuevo modelo de gestión.

Se debe entender que el modelo de gestión es una respuesta importante para iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo. Si queremos tener una educación de calidad, necesariamente se debe desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos. Este modelo

plantea un cambio radical en la comprensión del rol social, funciones y metas de la educación. Propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes y construida como un proceso alternativo, flexible, democrático y participativo que comprende a la institución, la familia y la comunidad.

Una vez que se ha realizado un breve preámbulo se puede ya tener los elementos necesarios e indispensables, como para poder resumir en una definición de lo que es la gestión, como "*La capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de una institución, caracterizada por la innovación permanente*" (Ministerio de Educación, 2005: 61).

De dicha definición se puede con claridad eslabonar un concepto de gestión que apunta al ámbito educativo como: "La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé, de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana".

Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos.

Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen para manera de lograr lo que se desea".

Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como "la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra".

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan.

Otro enfoque, es el lingüístico, el cual focalizado en la comunicación, concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es "la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción".

La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. Uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue publicado en 1988 en el *Harvard Business Review* por Arie de Geus intitulado "*Planning as learning*". En él, se concibe la acción de la gestión como "un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno".(De Geus, 1988: 35)

En esta misma línea, Peter Senge, en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como "el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr". (Senge, 1999: 27) El aprendizaje así visto es, entonces, no sólo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es vista como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación.

Luego de alimentar con fundamentación teórica, ya se puede ensayar un concepto de Gestión, como "el conjunto organizado de acciones, encaminadas a conseguir con eficiencia, eficacia y efectividad los objetivos, metas y aspiraciones con altos índices de calidad y satisfacción de los involucrados en todos los ámbitos del hacer humano, con respeto y protección al medio ambiente"

2.1.2. Importancia

En todo ámbito de desenvolvimiento humano, la gestión se ha convertido en uno de los elementos fundamentales, más aún si nos referimos al ámbito educacional, en donde por su propia naturaleza, la gestión es fundamental, para que pueda un centro educativo de la índole que fuere, o del nivel que sea, crecer de manera organizada, con la base fundamental de su planeación estratégica, y siempre buscando cumplir a cabalidad con su misión, la misma que debe convertirse en el motor que genere una serie de acciones estratégicas encaminadas a alcanzar sus ideales plasmados en la visión de futuro y en las expectativas que logre generar en sus beneficiarios.

Es tan importante su presencia en el acto educativo, que no puede dejarse de lado en ningún instante, porque provocaría poco menos que una muerte anunciada del centro educativo en el que se deje de contar con este elemento tan sutil y valioso con que cuentan las entidades que hacen educación, para poder alcanzar las metas tanto a nivel académico, cuanto a nivel administrativo, docente y de servicio.

La importancia que ha generado la gestión a nivel de todo tipo de organización, puede verse sintetizada en las funciones esenciales de quienes manejan a una entidad de la índole que fuere, mismas que son:

- La creación proactiva de futuros posibles y deseables (visión).
- La estabilización y regulación de las actividades del conjunto social gobernado (misión).
- La evaluación del desempeño o control de gestión (comprobación).

El control de gestión es típico del nivel administrativo, que luego de construir el modelo que considera adecuado para relacionar el sistema que impera con su ambiente, y de definir las políticas que se seguirán para ello, realiza el control de gestión sobre las gerencias encargadas de las diversas actividades administrativas y sobre sus ejecutores directos.

Es el directivo quien dispone de las herramientas del control de gestión par evaluar el logro de las metas establecidas y para medir el grado de satisfacción de los usuarios del sistema. Mediante ese monitoreo o control de gestión, la Autoridad

también realiza el seguimiento, evaluación y corrección de las políticas frente a los cambios que impone lo impensado, lo imprevisto, la incertidumbre que acompaña siempre a todo proceso de planeamiento y realización de proyectos.

Para cumplir con esa tarea, los directivos deben ejercitar primero en plenitud su función básica de información y control, que esencialmente consiste en:

- Diseño del sistema de información y control.
- Coordinación de las capacidades de procesamiento de la información.
- Programación de las actividades de información y control, para obtener información significativa.

Es muy importante que todas las actividades claves, los procesos críticos y las condiciones en que deben cumplirse las diversas actividades, queden claramente reflejadas en los indicadores del sistema de control de gestión. Es esencial una adecuada elección y construcción de dichos indicadores.

El logro o desempeño en proyectos y programas se expresa de diversas formas, cuantitativas y cualitativas. Existen al menos cuatro tipos básicos de indicadores:

- Indicadores de resultados o de magnitud de los servicios brindados.
- Indicadores de las condiciones de producción de esos resultados.
- Indicadores ambientales o del contexto.
- Indicadores del nivel de satisfacción de los usuarios.

En el plano de lo estrictamente económico, valen los indicadores que miden la eficacia de los procesos de producción, financiación y comercialización de los productos o servicios. Pero el sector público no solo se orienta por consideraciones económicas o de mercado, sino que se tiene en cuenta una perspectiva social: las demandas colectivas, los derechos civiles, las necesidades impostergables, la seguridad, la justicia. En el control de gestión de las instituciones públicas debe tenerse muy en cuenta su propia naturaleza, su misión y su razón de ser.

Peter Drucker, en su obra sobre instituciones sin fines de lucro destaca que *“ellas buscan que el usuario sea un participante, que construye algo, un cambio como ser humano. Los indicadores, en consonancia con ese enfoque, deben referirse a los*

cambios producidos en el estado del ciudadano, y no solo a la magnitud o el precio de los servicios entregados”.(Drucker, 2005: 74)

El desempeño que se procura evaluar tiene, pues, expresiones cuantitativas y efectos cualitativos. Esa calidad no es una variable de ajuste sino una condición de la misma prestación del servicio. Los efectos cuantitativos, visibles en el corto plazo, deben completarse con los efectos cualitativos, de largo plazo, relacionados con la misión de cada institución pública.

El control de gestión, desde el punto de vista de la eficacia, con un enfoque cuantitativo y normativo, puede aplicarse en las instituciones educativas en los siguientes temas generales:

- En los procedimientos internos, respecto de la obtención y aplicación de recursos financieros por parte del centro educativo, en especial cuando se requieren refuerzos de las partidas presupuestarias asignadas.
- En las decisiones de gestión, en aspectos tales como la aplicación de las leyes, la racionalidad técnica, la legitimidad y oportunidad de las acciones administrativas.
- En los controles entre los poderes constitucionales, especialmente del Poder Legislativo sobre el Poder Ejecutivo en la utilización de los recursos del Estado, como la Auditoría General, los entes reguladores, etc.

2.1.3. Tipos de Gestión

Existen varios puntos de vista para clasificar o tipificar a la gestión; por lo que, es necesario buscar una clasificación que contenga elementos comunes; aunque dicha clasificación y tipos, depende de la óptica de quienes las clasifican.

Para el presente estudio, se abordará una clasificación común, que se utiliza en los diferentes estamentos y sistemas de gestión; así:

2.1.3.1. **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

2.1.3.2. **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

2.1.3.3. **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

2.1.3.4. **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo cognitivo puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Es justamente en este ámbito de conocimiento, en el que se debe poner mayor énfasis, por cuanto es la parte medular del presente trabajo, más aún, si cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, "*comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz*" (Pérez Gómez, 1998:147).

En las instituciones educativas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto, ya que es difícil lograr una instrumentación precisa porque su organización se actualiza en las acciones de las personas y éstas siempre la interpretan de muy diversas maneras; además, las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de la propuesta inicial. De hecho, en ellas las acciones siempre son cuestionables, conflictivas y llenas de incertidumbre, ya que los resultados que se esperan son diversos e imprevisibles además de específicos de la cultura institucional histórica.

Pero, la crítica más relevante a la eficacia como producto esperado en la gestión se refiere a que *"la definición estándar del rendimiento académico de las escuelas desconsidera las capacidades de construcción personal de significados, la dimensión creativa, divergente y crítica del pensamiento, así como la capacidad de auto reflexión, autodirección y autoevaluación del aprendizaje"* (Pérez Gómez, 1998:151). Entonces, el desarrollo de estas competencias referidas a la autonomía implica los resultados imprevisibles de las propuestas individuales y colectivas. ¿Dónde residen, entonces, los criterios sobre la calidad educativa? ¿Y los de la gestión?. Respondiendo a estas interrogantes se puede manifestar que los criterios sobre la calidad de educación residen en el corazón mismo de la sociedad, es decir si se cumplen las expectativas que tiene el entorno social de la institución educativa, se habla de calidad, y es este mismo entorno el que pone a disposición los criterios en que se ha de basar la institución educativa ora a través de sus directivos, ora a través de elementos externos, para que tipifiquen los criterios de calidad esperados.

En cuanto tiene que ver con los criterios de calidad de gestión, éstos a su vez radican plenamente en la propia institución, en sus usuarios, en sus beneficiarios directos e indirectos, porque son aquellos los que pondrán de manifiesto las pautas en las que se fundamentará y generará toda una gama de criterios de gestión.

"Hay una tendencia a tornar cada vez más inapropiada la correspondencia entre el sistema de organización de la enseñanza orientado al otorgamiento de

certificados (grados, niveles, certificados) y las capacidades que efectivamente las personas debieran de poseer para el ejercicio de actividades de todas las esferas de la vida social". (Namo de Melo, 1998: 21), La calidad educativa, por lo tanto, "no se refiere a la economía en los costos, la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos" (Carr, 1996: 45). En este sentido, la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos.

La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos. Explica que *"la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evaluación racional de los datos, sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional"* (Mintzberg, 1998: 73).

A partir de las anteriores reflexiones se puede entender que la organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito.

Entonces, la dirección de los cambios estructurales de la gestión es hacia cualidades y condiciones educativas. Dentro de este marco, se pueden decidir las acciones requeridas para moverlas hacia esa dirección educativa.

Esta visión educativa de la gestión no elimina sino replantea las dos categorías más relevantes presentes en la recuperación de experiencias sobre este proceso: el poder y el conflicto. El poder se redefine de manera alterna al autoritarismo y, por supuesto que, al momento de plantear una gestión no autoritaria, plural y compleja, el conflicto se resignifica haciéndose presente y necesario para la transformación.

2.1.3.5. **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida. Puede entenderse además como la gestión para crear un clima saludable en el sentido de que los componentes humanos se sientan a gusto dentro de su lugar de trabajo.

2.1.3.6. **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios. En caso de estar funcionando incorrectamente, permite diagnosticar el problema para proceder a solucionarlo. La educación ha tenido que importar de la Gestión Estratégica de la empresa, para poder parodiar y aplicar en sí misma estrategias que permitan desarrollar los diferentes componentes institucionales, tales como componentes de identidad, de gestión, curricular, de implementación y de evaluación, a fin de prever lo que en un espacio temporal más o menos prolongado puede lograr visionariamente la escuela ecuatoriana.

2.2.2.7. **Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de manejar una empresa o entidad prestadora de servicios, ya que de ella va depender el éxito o fracaso, la competencia o incompetencia para crecer y desarrollarse o perecer e involucionar. En este caso las instituciones educativas que son prestadoras de servicios por excelencia, se tienen que manejar con parámetros administrativos, y también convencionales, a fin de que más que por obligación, cumplan sus compromisos, todos y cada uno de los actores del sistema educativo, y de manera particular los de una determinada institución.

2.1.3.8. **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

2.1.3.9. **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. Para el caso de las instituciones educativas públicas hoy en día es el gobierno el que provee de la mayoría de recursos para sustentar sus

necesidades, para cuyo efecto se deben elaborar proformas presupuestarias o cédulas presupuestarias de gastos, a fin de prever la forma y el destino en que se van a invertir dichos recursos, sin menoscabo de que por la insuficiencia de los mismos, tengan que buscar estrategias para dotarse de recursos a través de la autogestión, que hoy en día se encuentra un tanto restringida, por lo que las entidades educativas lo que hacen es buscar maneras ocultas para aliviar sus arcas económicas y así dar flujo a sus acciones normales de funcionamiento.

2.1.3.10. **Gestión Pública:** es la modalidad eficiente de la gestión empresarial en el ámbito público.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. Concepto

Para emitir un concepto de Liderazgo, es necesario puntualizar que existen tantos conceptos, cuantos autores se refieren a él; por lo que es casi imposible poder conceptualizar al liderazgo de manera total y absoluta, como si fuese una verdad ineludible, hecho que conlleva a que, se trate de referir al asunto motivo de la conceptualización como una aproximación, mas no como una verdad agotada e invariable.

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

A menudo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económicos, administrativos..., ignorando sus características específicas como organizaciones de formación. Hay otro reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente, como señala Fullan (1993) cuando dice: *“En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe*

contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder". (Fullan, 1993, 17)

Con la premisa expuesta, se puede conceptualizar indicando que "Liderazgo es la capacidad de interacción entre dos o más partes involucradas en una empresa o acción que está presidida por una persona o un grupo de personas encargadas de dirigir y orientar los destinos de la misma, con la finalidad de conseguir sus objetivos y ofrecer productos o servicios de calidad".

A su vez para conceptualizar al liderazgo educacional, se podría parodiar entre lo que se concibe como liderazgo en general y el liderazgo educacional; así "Liderazgo Educacional es la capacidad de interacción entre dos o más involucrados de una institución educativa, acción que está presidida por el Directivo institucional o el Consejo Directivo (colegios), o Consejo Técnico (escuelas), encargados de dirigir y orientar los destinos del centro educativo, con la finalidad de conseguir sus objetivos y ofrecer servicios de calidad para que se conviertan en medios de desarrollo social"

2.2.2. Tipos de Liderazgo

Para ensayar una clasificación de los tipos de liderazgos, necesariamente se debe hacer referencia al sujeto principal del liderazgo, como es el líder; porque simplemente sin líderes no puede haber liderazgo. En esa virtud, si bien al hacer referencia al sujeto - líder, en vez de establecer los diferentes tipos de liderazgo, se hace una tipificación de los tipos de líderes, bajo cuyo contexto se pone a consideración una clasificación común, detallada en la forma que sigue:

2.2.2.1. El líder técnico: Hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

2.2.2.2. El líder humanista: Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

2.2.2.3. El líder educativo: Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

2.2.2.4. El líder simbólico: Asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.

2.2.2.5. El líder cultural: Caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.

Una vez que se ha caracterizado a los diferentes tipos de sujetos que ejercen liderazgo, se puede avizorar una clasificación de los tipos de estilos directivos, tomando como referencia la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo (p.e. Lewin, Lippit y White, 1939): a los cuales se agregan otros tipos de liderazgo que son producto de una recopilación que permite ampliar el abanico para poder comprender de manera mucho más holgada, lo que en sí conllevan los diferentes tipos de liderazgos, en pro de poder caracterizar de manera mucho más concreta a cada uno de ellos. Se tiene entonces:

- a) **El liderazgo autoritario o autocrático.** *El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.* (Lewin, Lippit y White, 1939: 35)
- b) **El liderazgo democrático.** *Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.* (Lewin, Lippit y White, 1939: 36)
- c) **El liderazgo “laissez faire.** *“El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa”.* (Lewin, Lippit y White, 1939: 36)
- d) **El liderazgo natural.** *“Es el primer tipo de estilo históricamente hablando, y también porque nace con el líder y se hace en organizaciones primigenias, no complejas, ni constituidas intencionalmente, bajo un esquema organizacional avanzado”.* (Lewin, Lippit y White, 1939: 37)
- e) Por otra parte, los profesores Louise Stoll y Dean Fink, en su popular obra *“Changing our schools”* (Stoll y Fink, 1999), proponen el concepto de **liderazgo persuasivo** (*invitational leadership*) a partir de su trabajo con más un centenar de líderes escolares en las escuelas Halton (Canadá). Con estas premisas, el liderazgo persuasivo se desarrolla en cuatro dimensiones: la auto-invitación, tanto personal como profesional, y la invitación a lo otros, también personal y profesional.

- f) Otra reciente propuesta defendida por Andy Hargreaves y Dean Fink es el concepto de **Liderazgo sostenible** (*Sustained leadership*); es decir que busca mantenerse por el soporte institucional que ha sido generado.
- g) **El liderazgo distribuido.** Es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002: 13).
- h) **Liderazgo transformacional.** Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985, 1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):
- *Carisma*, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
 - *Visión* o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
 - *Consideración individual*, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
 - *Estimulación intelectual*, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.

- *Capacidad para motivar*, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood y Steinbach, 1993: 63) se basa en tres constructos: *“la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal”*. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones y para fomentar el desarrollo del personal.

Muy brevemente, este planteamiento se basa en siete principios: *“1) El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible; 2) Asegura el éxito en el tiempo; 3) Apoya el liderazgo de otros; 4) Dirige su atención a la justicia social; 5) Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales; 6) Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno; y 7) Tiene un compromiso activo con el entorno”*. (Hargreaves y Fink, 2003; 2004; 2005).

2.2.3. Características de cada tipo de liderazgo

El liderazgo autoritario o autocrático: Muestra las siguientes características:

- El líder es poderoso,
- Toma solo las decisiones,
- Su direccionalidad es en cascada y en un solo sentido.

El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo., por lo que muestra las siguientes características:

- Escucha opiniones y acepta decisiones del conglomerado
- Es proclive al cambio
- Puede retardar las decisiones por su diversidad;
- Es humanístico por excelencia;

- Los resultados pueden conseguirse pero con cierto retraso,
- Es funcional cuando el grupo de administrados ha desarrollado una cultura de autorresponsabilidad.
- El que lidera es el grupo.

El liderazgo “*laissez faire*”:

- El líder no ejerce su función,
- No se responsabiliza del grupo,
- Deja hacer y deja pasar todo para no comprometerse.

El liderazgo natural:

- Es espontáneo,
- Es operativo,
- Brinda confianza.
- Es propiciado por los requerimientos sociales y familiares.

Liderazgo persuasivo: Cuyas características son:

- La auto-invitación, tanto personal como profesional,
- La invitación a lo otros, también personal y profesional.
- Busca administrar convenciendo a los administrados,

Liderazgo sostenible:

- Busca mantenerse por el soporte institucional que ha sido generado.
- Utiliza estrategias que permitan regenerar acciones.

Otra reciente propuesta defendida por Andy Hargreaves y Dean Fink clasifica en los siguientes tipos de liderazgo, con sus características peculiares:

El liderazgo distribuido:

- *Implica un cambio en la cultura,*
- *deben involucrarse todos sus miembros*
- *aprovecha las habilidades de los demás*
- *El liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).*

Liderazgo transformacional: Muestra las siguientes características

- Carisma*, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- Visión* o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- Consideración individual*, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- Estimulación intelectual*, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- Capacidad para motivar*, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

2.2.4. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Para establecer las diferencias entre directivo y líder, es necesario citar lo que Zaleznik, Abraham Revista:Harvard Deusto Business Review, 2004 JUL; (126) Página(s):38-48 ISSN:0210900X, quienes manifiestan al respecto: “*A pesar de escribirse en 1977, resultó innovador al introducir elementos como la inspiración, la visión y la pasión humana en el examen del liderazgo, frente a la visión tradicional de la gestión, entonces predominante, que giraba en torno a la estructura y los procesos organizacionales*”.

En el artículo, Zaleznik concluye que la diferencia entre directivos y líderes radica en las concepciones que tienen del caos y el orden en lo más profundo de su psique. Entiende que los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente su importancia. En cambio, sostiene que los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer

una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. Por ello, concluye que las organizaciones necesitan de líderes y de directivos, aunque sugiere limitar la atención de los ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

Para profundizar el estudio que permita hacer notorias las diferencias entre directivo y líder, es necesario establecer una serie de características que idealmente deben poseer, o poseen tanto los directivos como los considerados líderes.

Así los líderes deben ostentar las siguientes cualidades:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Desarrolla a las personas y las involucra.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

A su vez, el líder debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas.

- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.

Solo con una basta preparación se puede ser líder, por ello implica que debe poseer conocimientos de:

- Las personas.
- La práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

Acompañando a los requisitos y a sus conocimientos, debe tener habilidades, tales como:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Por su parte el Directivo, debe mostrar por lo menos las siguientes cualidades:

Capacidad de anticipación

Ver venir una situación,

Afrontar los problemas con inteligencia,

Anticiparse a lo que puede suceder.

Prever las reacciones de las personas, de los mercados y de la economía.

Por las características del líder, así como del directivo es fácil colegir que el líder requiere contar con un perfil realmente integral e integrador, que permita ser claro y contundente en todos los ámbitos, mientras que el directivo posee un campo limitado de exigencias, que se alejan de la parte humana, y se inclina por la parte legal, formal y de logros, sin importar las formas, los sentimientos, ni las ideas de los demás, mientras se haga y se cumpla sus decisiones.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la práctica, transmisión y promoción de los valores que facilitan la convivencia armónica entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias, dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.

Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos.

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral esta en la necesidad de

decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

Desde este convencimiento el investigador ha concebido la necesidad de indagar, analizar y presentar la siguiente monografía. El tema escogido es de palpitante actualidad, pues parte de la crisis que cómo país tercermundista padece es, precisamente, la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida. La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía: Donde se produzca el tránsito de una sociedad autocrática, intolerante y dogmática a una sociedad democrática, tolerante y crítica.

Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético.

Se hace necesario entender que son los valores, para lo cual se tiene que acudir a una serie de definiciones que han dado a este componente exclusivamente humano; para lo cual se citarán algunas de ellas:

“El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones”. (El Libro de los Valores de Diario el Universo 2009).

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

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

Cabe resaltar la importancia que tienen los valores en la educación, para lo cual, se debe partir de la propia realidad, así por ejemplo en el Ecuador, se creen que el fracaso de la política de prevención y difusión de valores en la escuela pública. El riesgo más próximo para las grandes ciudades ecuatorianas es el establecimiento de una cultura juvenil violenta.

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población del Ecuador, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas, ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, abuso de autoridad, impunidad de los gobernantes, magnificación de acciones de protesta, criminalización de las protestas populares, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja. Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población,

en este caso se lo hace en un centro educativo de nivel primario, en el que se educan solo niñas.

El asunto en realidad es complejo, en los niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo.

Se vuelve necesario para el presente trabajo de investigación hacer una clasificación de los valores, a fin de poderlos orientar de manera didáctica en los centros educativos, que es el lugar en donde se deben generar en gran medida tanto sus conocimientos, cuanto su aplicación en la vida cotidiana.

Se entiende por **valor moral** todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Cabe recordar que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral conlleva a construirse como hombre, a hacerse más humano, en suma ayuda al buen vivir.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Para lograr comprender plenamente los valores morales, se debe analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

- a. **Valores infrahumanos.**- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- b. **Valores humanos inframorales.**- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- c. **Valores Instrumentales.**- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- d. **Valores Terminales.**- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

Las principales características que se pueden encontrar en los valores morales, materiales, espirituales, que permiten al ser humano realizarse de alguna manera, encontrar la felicidad, valorar su vida, y establecer jerarquías de importancia.

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

Dentro de las características principales que poseen los valores, se pueden citar las siguientes:

- a. **Independientes e inmutables.**- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.

- b. **Absolutos.**- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c. **Inagotables.**- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- d. **Objetivos.**- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- e. **Subjetivos.**- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

Sin embargo más que enseñar valores, se deben practicarlos, y quien predica, lo debe hacer con el ejemplo.

La **preadolescencia** es la etapa clave para la educación en valores, para asimilarlos y vivirlos y es la **acción tutorial** un elemento importante en la transmisión de valores para ayudarles a saber qué hacer con su vida y optar por el camino correcto. Ésta acción tutorial no se da como lecciones magistrales sino que deben informar toda la vida del aula, los valores subyacen en los temas transversales propuestos.

Es inevitable que en esta etapa de globalización se produzcan conflictos de valores por la preponderancia de las máquinas ante los hombres, en este mundo es importante reconstruir los valores culturales locales para luego construir los valores globales, esta relación constituye el esquema conceptual para el área de enseñanza de valores, como se ve es estructurado, coherente y adecuado a los tiempos (currículo).

Otro de los problemas que es notorio es que a los educadores parece faltarle el discurso para expresar sus ideas sobre valores, porque como sabemos los valores se encuentran en todas las áreas curriculares y no se considera necesario ocuparse de ella en una disciplina específica, es decir, existe un

inadecuado conocimiento teórico del tema. En nuestra sociedad como se puede ver hay una tendencia al vacío moral e inclusive al cívico.

Uno de los temas más álgidos para tratar los valores en educación es la metodología con la que se deben desarrollar. En el caso del Ecuador, con la Reforma Curricular de 1996, se han tratado los valores como ejes transversales, es decir en todas las áreas; aunque de la teoría a la práctica, ha existido una enorme brecha que no ha podido ser reducida, creando una sociedad como la que hoy muestra a la faz mundial.

Para efectos del presente trabajo de investigación, las metodologías para desarrollar valores en el ámbito educativo, se clasifican en tres:

Metodología que involucran a las familias en forma coordinada con la dirección de la escuela o colegio.- Se plantea lo siguiente dentro de esta estrategia: Comunicar a los padres lo que el colegio intenta hacer para enseñar virtudes y qué espera de ellos. esta comunicación debe encontrarse en el PEI, que a la postre es o debe ser realizado con la participación de los padres de familia, para luego aplicarlo a través de Escuela para Padres, o a través de planes operativos trimestrales, semestrales o anuales.

Metodologías que involucran al componente ético de la escuela o colegio.- La escuela como comunidad de virtud o virtud en acción, se refiere a que el ambiente en el colegio debe ser propicio y consistente con los objetivos éticos y morales del colegio, es decir, el ambiente de la escuela se proyecta en los alumnos así como el hogar permea a todos sus miembros. Para que la escuela tenga un buen "ethos" es que se proyecte mas allá de la educación en valores, debe haber profesores motivados, con capacidad de ser modelos de virtudes y moral.

Metodologías para aplicar en clase.- Si la tercera parte del tiempo aproximadamente, los estudiantes permanecen en el aula, éste es un espacio y un tiempo preciso para desarrollar y fomentar la práctica de valores, para cuyo efecto es necesario que se proponga una gama de acciones metodológicas que permitan cumplir con este cometido humano.

- a. **ESTRATEGIAS DE SENSIBILIDAD Y EMPATIA:** Esto significa reflexionar en una escala de valores actuales y en un concepto asociado a las virtudes. El entender valores abstractos requiere de una capacidad de pensamiento que no está presente en los niños pequeños, esto se debe tener presente para planificar las actividades. A parte de ello sensibilizar al niño sobre su escala de valores lo ayudará a conocerse mejor y a poner en juicio sus preferencias de valores a través de un análisis explícito. Para analizarlo mejor veremos el siguiente ejemplo: El significado de la palabra "valentía", promover el significado de valentía, dándole a escoger distintas situaciones que aparentemente significa valentía. Otra escala de valores se refiere a cuales son las personas más importantes para los alumnos.
- b. **SENSIBILIZACION DE LO QUE ES LA PRESION DE LOS PARES:** Estas pueden ser presiones Explícitas e Implícitas. Explícita, por ejemplo, lo inducen a hacer las cosas negativas. Implícita, cuando el niño se viste diferente y los marginan. Las actividades que se van a llevar a cabo son que los profesores dan una introducción al significado de presión de pares, es decir dándose la debida orientación en las situaciones mas frecuentes que los niños enfrentan en su vida diaria. Se debe incentivar a los alumnos mediante cuestionarios que adopten criterios ante situaciones negativas para que de esta manera se trate de combatir el origen de los problemas.
- c. **SENSIBILIZACION DE LO QUE ES LA PRESION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN:** Se trata de enseñar a los niños a identificar la "manipulación" que ejercen los medios de comunicación sobre los valores de las personas, con estas bases se permitirá que el niño mas adelante pueda defenderse de las presiones negativas, es decir, se orienta a los niños que en una teleserie identifiquen vicios y virtudes, los niños más pequeños pueden analizar en un dibujo animado que personaje presentan valores y modelos positivos.
- d. **COMPARACIONES:** Luego de que los niños expresen su opinión sobre temas conflictivos se les pide que comparen sus respuestas con otros alumnos, la idea de esta actividad es que los alumnos logren estar conscientes de los sentimientos o ideas de otros promoviendo la empatía en ellos.

De acuerdo con la propuesta de actualización y fortalecimiento de la reforma curricular en la educación general básica ecuatoriana, y con la pretendida implementación de un bachillerato común a nivel nacional, se vislumbra como un valor fundamental el buen vivir (sumak kawsay) contemplado en la Constitución de la República del Ecuador, para cuyo efecto, se vale de otros valores tales como la educación para la ciudadanía y la democracia, la educación ambiental, la interculturalidad, el correcto desarrollo de la salud y la recreación de las y los estudiantes, la educación sexual en los y las jóvenes.

Si se realiza una comparación de estos valores con los que fueron promulgados por la Reforma Curricular de 1996, se puede observar que los valores del respeto, la responsabilidad, la honestidad, la criticidad, el amor, la solidaridad, la sinceridad, etc. éstos van implícitos en el buen vivir, que ha sido como un gran valor generador de otros valores, que a la postre apuntan justamente a optar por un nivel de vida digno y sano.

3. METODOLOGÍA

3.1.- Participantes

La población sujeto de la presente investigación, corresponde a una escuela fiscal de niñas de la ciudad de Azogues, provincia del Cañar, que cuenta con estudiantes de segundo a séptimo año de educación general básica, fundada en 1953, que surgió ante la necesidad que tenía la población de contar con una nueva institución educativa, ante lo cual surgió este plantel, que desde sus inicios y hasta la fecha sólo educa y forma a niñas.

DOCENTES DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS “NACIONES UNIDAS” CLASIFICADOS POR EDAD

Tabla 1.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
58	06	23,2%
55	06	23,2%
53	02	7,5%
51	02	7,5%
43	03	11,5%
38	03	11,5%
28	02	7,5%
23	02	7,5%
PROMEDIO 47	TOTAL 26	100,0%

FUENTE: Carpetas de docentes

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

De la tabla que antecede se establece que el sesenta y dos por ciento de docentes sobrepasan los cincuenta años de edad, lo que implica que si han ingresado a laborar a los veinte años de edad, poseen ya más de treinta años al servicio de la educación; mientras que el treinta y ocho por ciento de maestras, se encuentran comprendidas entre las edades de veinte y tres y cuarenta y tres años, de lo que se concluye que existe un porcentaje inferior de docentes jóvenes, las mismas que no son maestras titulares sino que se encuentran

trabajando en calidad de docentes por contrato, lo que hace que sea una población variable.

DOCENTES DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS “NACIONES UNIDAS” CLASIFICADOS POR SEXO

Tabla 2

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HOMBRES	2	7,5%
MUJERES	24	92,5%
TOTAL	26	100.0%

FUENTE: Carpetas de docentes

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

En vista de que se trata de una escuela fiscal de niñas, la mayoría de docentes, esto es, el noventa y tres por ciento corresponden al sexo femenino, y solamente el siete y medio por ciento son del sexo masculino, debiendo aclarar que sólo el profesor del área de Cultura Física ha trabajado desde hace 10 años, bajo la modalidad de contrato, como docente del género masculino, mientras que el único docente de aula, apenas labora desde el mes de octubre de 2010, siendo por tanto el primer docente del sexo masculino que trabaja en el aula con un paralelo bajo su responsabilidad.

DOCENTES DE LA ESCUELA “NACIONES UNIDAS” CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO

Tabla 3

TÍTULO ACADÉMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DOCTORAS EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	2	7,5%
LICENCIADAS EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	10	38%
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA	1	3,8%

INGENIERA EN SISTEMAS INFORMÁTICOS.	1	3,8%
PROFESORES DE INSTRUCCIÓN PRIMARIA	3	11,5%
BACHILLERES EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	7	27%
BACHILLERES EN HUMANIDADES MODERNAS	2	7,5%
	TOTAL 26	100%

FUENTE: Carpetas de docentes

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

De los datos obtenidos en la tabla numero 3, se puede establecer con claridad, que el mayor porcentaje de maestras ha obtenido el título de Licenciadas en Ciencias de la Educación, aunque en algunos casos dicha formación académica la han alcanzado en los últimos años, sin embargo de lo cual, se puede notar que existe un buen porcentaje de maestras y maestros con título docente. A su vez se logra vislumbrar que un buen porcentaje de profesoras, poseen el título de Bachiller en Ciencias de la Educación, dato que se encuentra generalmente en maestras que cuentan con más de 30 años de servicio.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO DE LA ESCUELA “NACIONES UNIDAS”.

Tabla 4

NÚMERO	SEXO
620	FEMENINO

FUENTE: Archivo Maestro

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

En vista de que la escuela que ha servido para realizar la presente investigación solo cuenta con estudiantes del género femenino, no cabe hacer mayor descripción de la situación relacionada con la población estudiantil según el sexo, únicamente para que quede constancia de esta particularidad del plantel es que se ha hecho constar la tabla que antecede.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE LA ESCUELA “NACIONES UNIDAS” POR AÑO DE BÁSICA.

Tabla 5

NÚMERO	AÑOS DE B´ASICA
106	SEGUNDO
96	TERCERO
112	CUARTO
106	QUINTO
102	SEXTO
98	SÉPTIMO
TOTAL DE NIÑAS 620	TOTAL DE AÑOS DE BÁSICA 6

FUENTE: Registro de Matrículas

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

Al momento de realizar el presente informe se determina que el plantel cuenta con 620 estudiantes, que se encuentran cursando desde segundo a séptimo años de educación básica, ya que el plantel no cuenta en la actualidad con el primero de básica y tampoco el octavo, noveno y décimo años de básica, que pregonan la legislación actual. Es preciso aclarar que al inicio del año lectivo asistían 637 estudiantes, de lo que se infiere que han desertado 17, las mismas que han abandonado el plantel porque se han cambiado de domicilio.

MUESTRA SELECCIONADA QUE FUE ABORDADA EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

Tabla 6

DIGNIDADES	NÚMERO	PORCENTAJE.
DIRECTORA	1	100%
CONSEJO TÉCNICO	5	100%
PROFESORES	21	100%

ESTUDIANTES DE SÉPTIMO AÑO DE BÁSICA	20	20%
PADRES DE FAMILIA	20	5%

FUENTE: Libros de Actas, Registro de Matrículas.

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

En cuanto a los instrumentos de investigación aplicados, como se observa en la tabla 6, sólo en cuanto tiene que ver con las estudiantes y los padres y madres de familia, se han tomado muestras, mientras que en cuanto a directivos y docentes, se han aplicado dichos instrumentos al universo de la población, a fin de que el margen de error sea mínimo al mostrar los resultados tabulados.

3.3 MATERIAL E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación, se aplicó encuestas a los directivos, esto es, a la Directora y a las vocales del Consejo Técnico del plantel, con el objeto de conocer datos relacionados con el establecimiento, la organización de los equipos o comisiones de trabajo, poder determinar el tamaño de la institución, las acciones que cumplen sus integrantes, el clima organizacional, la forma como superan los inconvenientes, a efectos de conocer sobre asuntos relacionados con el liderazgo de quienes están al frente del plantel, tareas conexas que cumplen los directivos a fin de mejorar el desempeño y progreso de la institución; conocer la estructura organizativa del plantel, la acción del equipo docente y la conformación de departamentos didácticos que posee la escuela; la gestión pedagógica como medio de solución a la diversidad de potencialidades de la comunidad; y, los instrumentos de gestión institucional con que cuenta el establecimiento educativo.

Con la finalidad de conocer el punto de vista de los dirigidos, esto es, de los docentes, se aplicaron encuestas al total de la población, quienes han consignado información referente a su labor en cuanto a liderazgo, innovación, con la participación de los padres de familia, representantes y comunidad; se

trata de indagar si se promueve la investigación, la colaboración de los padres de familia en innovaciones metodológicas; determinar si se considera, se trata desarrolla y practican los valores como eje transversal de la educación; verificar el grado de compromiso de los docentes, investigar si los directivos ejercen liderazgo en el área académica, administrativa, financiera, deportiva, social, cultural, siempre bajo el contexto axiológico.

Al 20% de las estudiantes de séptimo año de básica se aplicaron encuestas que permitieron recabar su opinión sobre asuntos inherentes a la óptica que tienen de la directora, del Consejo Técnico y de sus Docentes, respecto de la capacidad gerencial, a la capacidad de gestión y la calidad humana relacionada con la práctica de valores; también se solicitó que generen información entorno a la forma en que sus maestras desarrollan sus clases, si atienden las diferencias individuales, si se utilizan estrategias metodológicas innovadoras, si se interesan por los problemas de los estudiantes, si se respetan las opiniones de las estudiantes, si se fomenta la cooperación entre compañeras y si los valores se enseñan con el ejemplo.

Uno de los elementos fundamentales de la comunidad educativa, son los padres de familia a quienes se les abordó sobre temáticas de administración, gestión y liderazgo tanto de las autoridades, cuanto de los docentes del centro educativo, y las posibilidades que se generan a nivel de estudiantes para que practiquen actos de convivencia democrática a través de las organizaciones estudiantiles; y si a su vez, se permite que los padres y madres de familia se involucren en el hacer educativo como verdaderos gestores de cambio, o solamente les permiten cumplir un rol pasivo y secundario en la acción educativa.

Fue necesario aplicar además un cuestionario de entrevista a la Directora, y Supervisor Educativo del plantel, a través de la cual, se recabó su opinión sobre temas como la comunicación, liderazgo, solución de conflictos, valores institucionales, y, anti valores.

En cuanto tiene que ver con los instrumentos curriculares con que cuenta la escuela, se ha podido observar que tienen el Proyecto Educativo Institucional,

como la planificación macro, que tiene una duración de cinco años, los mismos que se vencen en este año 2011; por lo que próximamente deberán emprender en la realización de este instrumento para cinco años más.

El plantel cuenta con el POA, que no es otra cosa que un instrumento curricular que permite llevar a ejecución el PEI, a través de los proyectos de implementación que se diseñan para un año lectivo.

Cada una de las comisiones realiza una planificación de las acciones que emprenderán en el año lectivo, las mismas que son puestas a consideración de la Junta General de Profesores para que las apruebe y se puedan implementar.

Se gerencia la actividad administrativa y pedagógica, además con el apoyo y sustento del plan de acción del Comité Central de Padres de Familia y del Gobierno Estudiantil, así como los planes de acción en los dos ámbitos a nivel de cada aula.

La escuela cuenta además con todos los demás registros y documentos contemplados en el Art. 323 del Reglamento General a la Ley de Educación que estuvo vigente hasta antes de la publicación de la actual Ley General de Educación Intercultural puesta en vigencia relativamente desde el 31 de marzo del presente año 2011; porque aún no ha sido reglamentada y se la está aplicando a través de Acuerdos Ministeriales o Instructivos.

3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Primeramente se debe hacer referencia al hecho de que, con la finalidad de realizar el presente trabajo de investigación, por las características mismas de la temática y por las acciones que realiza todo centro educativo, y en particular la escuela objeto de esta investigación, es indudable que no se puede soslayar tanto a la modalidad cuantitativa, tampoco a la cualitativa de la investigación, puesto, que en unos casos, dentro de un ámbito no experimental, se realizarán descripciones de ciertos hechos vinculados con la gestión, el liderazgo y los valores educativos que se practican en la escuela, es decir se toman los datos

como se encuentran a fin de caracterizarlos en aras de poder al final sugerir medidas que permitan realizar mejoramientos en ciertos aspectos. Con la finalidad de recopilar dicha información se han utilizados encuestas a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, además de entrevistas que permitan conocer de manera más amplia el criterio que poseen sus directivos en relación a la temática vinculada con la presente investigación, por lo que se puede afirmar que la metodología utilizada para la temática que se hace referencia es la cuantitativa.

Los procesos para recopilar información que se han utilizado se valen de las técnicas de la encuesta y la entrevista, para cuyo efecto se ha tenido que reproducir los instrumentos de investigación prediseñados por la Universidad, y en el caso del instrumento que permite recopilar información de los padres y madres de familia, se ha elaborado el mismo, enfocado en el objetivo central de este estudio.

Se puede mencionar además que se ha utilizado un método exploratorio de investigación, por cuanto a través de las técnicas e instrumentos que se han aplicado, ha permitido que se pueda realizar justamente una exploración entorno a lo que piensan, a la realidad y a los criterios de los integrantes de la comunidad educativa, respecto de las dimensiones que son motivo de análisis, como son el liderazgo, la gestión y los valores.

Las encuestas y entrevistas aplicadas a los integrantes de la comunidad educativa, así como las entrevistas planteadas a directivos, permitieron que se franqueen realidades que a veces por recelo a lo que pueda expresar la opinión pública, al inicio de la investigación podría conjeturarse como una invasión a la intimidad de trabajo interno en la escuela, por lo que al inicio, hubo cierta resistencia y dudas como para afrontar con absoluta confianza en el proceso de evaluación a la institución.

Para aplicar los instrumentos de investigación, el primer paso fue el de suscribir un acuerdo en el que la Directora facultaba al investigador a realizar su trabajo en la forma que corresponde; a su vez a cambio de la facultad de aplicar los

instrumentos de investigación, es que se ha permitido por mutuo acuerdo que permita confluir fuerzas para levantar el nivel académico y organizacional a los peldaños de donde nunca debió haber bajado.

Es indudable, que hoy en día, en que el país vive una serie de cambios y transformaciones en el ordenamiento estructural y legal de las diferentes entidades públicas y privadas, hizo que de alguna manera se muestre cierto sigilo y cautela en cuanto a la espontaneidad con que, en otras circunstancias, pudieren haberse desarrollado los eventos de investigación practicada en la entidad; puesto que, asumían como que estuviese vinculado el acto investigativo con un acto de evaluación institucional, más aún si se conocía de antemano que habría la necesidad de realizar una autoevaluación institucional, hecho que tampoco tiene relación con la evaluación institucional, aquella calificada como rendición de cuentas y con toma de decisiones inclusive para sancionar o premiar, según sea el rendimiento alcanzado en aquellos eventos.

Para tener la certeza de que los datos eran fidedignos, se optó por estar presente en la aplicación de los instrumentos, sobre todo a niñas y padres de familia, así como a las maestras, a fin de que con la seriedad y formalidad de las y los docentes se puedan emitir juicios de valor más o menos cercanos a la realidad de los hechos, sin ejercer ningún tipo de influencia ni presión para que las respuestas sean totalmente autónomas y con entera libertad.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1.El Manual de Organización

La mayoría de establecimientos educativos, tanto públicos cuanto privados, no cuentan con un manual de organización, por varias razones, entre las que se destacan: la falta de exigencia por parte de las autoridades educativas, y por otra, el desconocimiento de parte de directivos y docentes del país; así como porque en el Art. 323 del Reglamento General a la Ley de Educación anterior, no se encuentra establecido como uno de los documentos que debe llevar sea el Director o los Docentes; por lo que el plantel objeto de la presente investigación tampoco cuenta con este instrumento de gestión educativa que muestre la gestión tanto en liderazgo cuanto en valores, más aún, si no existe ni ha existido una decisión política del ente regulador de la educación a nivel nacional, de emitir disposiciones que conminen a las instituciones educativas a contar con este elemento administrativo.

4.1.1.2. El Código de Ética

En el servicio público y en todo acto, más aún, si vivimos en un Estado Constitucional de Derechos y Justicia, es indudable que toda acción debe nacer del ordenamiento jurídico, en esa virtud, si nuestra legislación en el Reglamento General, en el Art. 323, dispone qué documentos debe llevarlos el directivo y qué documentos el docente, se vuelve incuestionable el hecho de que esta falta de existencia legal hace que no se cuente con esta herramienta administrativa, amén de que no se conoce en forma específica que exista institución alguna en el país, que cuente con este instrumento curricular. En este caso, la Escuela Fiscal de Niñas “Naciones Unidas”, tampoco cuenta con este instrumento, debiendo manifestar además que no se ha recibido ninguna orientación ni capacitación de

parte de las autoridades nacionales, regionales o locales respecto del proceso que se ha de seguir para construir un código de ética, ni su formato básico.

4.1.1.3.El Plan Estratégico

Respecto del Plan Estratégico, cabe manifestar que por directrices del propio Ministerio de Educación y Cultura de aquel entonces, éste instrumento curricular era el que se realizaba a nivel institucional, hasta el año 2002, luego fue reemplazado por el Proyecto Educativo Institucional, promulgado mediante Acuerdo Ministerial en el año 2002.

Cabe puntualizar además que el Plan Estratégico es un instrumento de gestión educativa pero a nivel de Direcciones de Educación, a nivel de Subsecretarías Regionales de Educación, para con estos insumos armar el plan Estratégico del Ministerio de Educación que se ve reflejado en el Plan Decenal; motivo por el cual el plantel no cuenta con este elemento de gestión.

El Art. 323 del Reglamento General a la Ley de Educación anterior, establecía los documentos que debe llevar el Director de un establecimiento de nivel Primario, en cuyo detalle no constan ninguno de los tres instrumentos de gestión descritos anteriormente, por lo que no se podía conminar ni obligar a que se elaboren los mismos.

4.1.1.4.El Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual, es un instrumento curricular de planificación a corto plazo con que cuenta la escuela, cuya realización está pensada para un año lectivo. Se lo define como el conjunto articulado de proyectos específicos de implementación para a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar. Tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El Ministerio de Educación ha propuesto un diseño estándar, que debe en lo posible ser acatado y utilizado por todo el sistema educativo nacional, sin perjuicio de que los planteles por sus particularidades puedan hacer variaciones que no impliquen modificaciones de fondo.

Cabe realizar una breve descripción y análisis de lo que contiene este instrumento curricular, cuya estructura integra los siguientes componentes:

- 1.- *Datos Informativos;*
- 2.- *Estrategias;*
- 3.- *Proyectos de implementación;*
- 4.- *Objetivos;*
- 5.- *Actividades;*
- 6.- *Recursos;*
- 7.- *Costos;*
- 8.- *Responsables,*
- 9.- *Ejecución. (fecha inicial, fecha final)*
- 10.- *Fuentes de verificación.*(Crespo, 2002: 63).

Una vez que se han enumerado los componentes del Plan Operativo Anual (POA), cabe realizar una explicación o análisis de cada uno de sus componentes.

En los datos informativos se deben hacer constar todos aquellos que permiten identificar a la institución, tales como su nombre, ubicación, tiempo de duración, nombre de sus directivos, número de profesores, número de personal auxiliar y de servicios, etc. Estos datos informativos encabezan el POA, por lo tanto van ubicados fuera del esquema que para el efecto es pertinente trazarlo.

Los demás datos desde el numeral 2 hasta el 10 son elementos que tienen una correlación horizontal dentro de un rayado previsto para el efecto.

Las estrategias, son macro enunciados que inducen hacia las grandes acciones que se realizarán para conseguir los objetivos.

Cada estrategia a su vez genera un proyecto de implementación, en el que se describe el nombre del proyecto, mismo que debe ser sugerente, sugestivo, de tal manera que induzca a llevar a la práctica varias acciones que permitan su aplicación.

Indudablemente que cada proyecto de implementación debe tener un objetivo general, y de ser necesario objetivos específicos, aunque aquellos se los diseñen el momento de desarrollar el proyecto, mientras que en esta meso planificación como es el POA a nivel institucional, basta con hacer constar el objetivo general de dicho proyecto.

En la casilla de las actividades debe constar todo el conjunto de acciones específicas que se sugieren para llevar a cabo la propuesta del proyecto de implementación, en orden secuencial.

Frente a las actividades a realizar deben constar los recursos que se van a utilizar para cada una de ellas, sean éstos, económicos, materiales, técnicos, institucionales, etc.

A su vez cada proyecto implica una inversión económica que debe ser descrita en la casilla asignada a los costos, que para el cumplimiento de cada actividad se tiene que invertir.

Cada proyecto, inclusive cada actividad, debe contar con el talento humano necesario para que lo lleve a ejecución, en dichas circunstancias, se hace necesario puntualizar quiénes son los responsables del mismo, llámense comisiones, Consejo Técnico o Directivo, según el caso.

Como es un plan diseñado para un año, es necesario prever el tiempo que requiere para su ejecución, en este caso se utilizan dos sub-casillas, una referente al tiempo en que se va a iniciar, detallando cada actividad, y otra que indique la fecha aproximada de finalización.

Finalmente, es necesario que se pueda contar con elementos que sirvan de fuente de verificación del cumplimiento o incumplimiento de las acciones implementadas, a fin de que exista alguna evidencia que permita comprobar

documentadamente la efectiva realización del mismo, tal el caso, de actas, planificaciones, convocatorias, registros de asistencia, fotografías, videos, informes, etc.

4.1.1.5.El Proyecto Educativo Institucional

Si se considera el orden en cuanto al ámbito que abarca cada una de las planificaciones, y si el centro de partida es una institución educativa, como en el caso presente, la Escuela Fiscal de Niñas “Naciones Unidas”, se puede colegir que primeramente hubiese sido conveniente hacer referencia al Proyecto Educativo Institucional, que a la postre es la macro planificación de un establecimiento educativo, la que deviene a su vez de un Plan estratégico que ideal y legalmente sobrevendría de la misma Dirección Provincial de Educación (próximamente Distrito Educativo); sin embargo el instrumento macro que tiene una duración de cinco años, es el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el mismo que a su vez tiene varios componentes.

El Proyecto Educativo Institucional, es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. El instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el comprometimiento de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión en un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.(Crespo, 2002: 10).

A continuación se debe realizar un análisis de cada uno de los componentes del PEI, a fin de mostrar una información panorámica de cómo se ha venido estructurando dicho instrumento en el Ecuador desde hace una década atrás; cuya estructura es como sigue:

- 1.- Diagnóstico Institucional,
- 2.- Identidad Institucional,
- 3.- Componente Curricular,

4.- Componente de Gestión; y,

5.- Proyecto de Aula.

Debido a que es una herramienta institucional de vital importancia, debe ser elaborada por todos, para lo cual se debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional que sea útil y específico a través de una exploración concreta de la situación de la institución educativa y de su entorno.

Es un trabajo en el que participan en forma conjunta el supervisor, los directivos educacionales, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y miembros de la comunidad educativa.

Se considera al diagnóstico como una especie de radiografía pedagógica de la institución educativa, que debe estar orientada, en primer lugar a identificar y caracterizar de la manera más precisa posible las potencialidades y debilidades de la institución educativa y su contexto, considerando particularmente los siguientes aspectos: El físico, ambientales, económicos, socio-culturales, relación institución-comunidad, participación activa y beligerante de la comunidad, actividades que se realizan en conjunto, resultados de la gestión escolar de la institución, como se dirige la institución, como se planifica y se evalúa, , atención a las políticas nacionales, regionales y provinciales, niveles de rendimiento, repitencia y deserción, perfiles reales del estudiante, del maestro, del local, señalamiento de los principales problemas que confronta la institución educativa en los aspectos del ser, el saber y el hacer.

Para realizar este diagnóstico, existen varias técnicas que permiten recabar la información, sin embargo la que se utiliza con más frecuencia, y sobre todo en este centro educativo es la técnica del FODA.

En lo atinente a la identidad institucional, es preciso que en este componente se haga constar los fundamentos filosóficos, pedagógicos, las políticas que tiene la institución, a más de determinar la identidad y la oferta educativa a la comunidad, mediante procesos participativos para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación.

En el componente de identidad institucional, deben avizorarse los perfiles que pretende desarrollar y con los que busca contar la institución, perfiles de directivos, de docentes, de personal administrativo y de servicios, de estudiantes, de padres y madres de familia.

Es parte del componente de identidad, el modelo pedagógico que pretende implantar o que implanta el centro educativo; en él se plasma la forma de desarrollar los aprendizajes por las estudiantes, a fin de buscar el tipo de persona, de sociedad, de cultura que pretende identificar a la institución.

Indudablemente que parte de la identidad de la escuela es su visión, que es el ideal alcanzable a largo plazo.

Cuenta además con la misión que no es otra cosa que la opción pedagógica y el pronunciamiento del plantel que informa a la gente, al interior de la misma y por fuera de ella; lo que es, a quiénes quiere servir y en qué forma piensa hacerlo.

Los objetivos estratégicos son el quinto subcomponente del componente de identidad.

El componente Curricular, es quizá el elemento central, sin el cual no podría hablarse de una institución educativa, puesto que el principio y el fin de la misma es formar a las niñas de segundo a séptimo de educación básica que han confiado su educación y formación en la escuela, este componente está integrado por la malla curricular de la institución, a su vez responde a las preguntas para qué enseñar, es decir los objetivos de cada año de básica, de cada área, el qué enseñar, son las destrezas, ahora enunciadas con criterio de desempeño, las mismas que están compuestas de una acción, del conocimiento y del nivel de profundidad; el cómo, que hace referencia a las estrategias metodológicas que deben utilizar los maestros para desarrollar el aprendizaje de las niñas; la pregunta con qué, hace referencia a los recursos didácticos de los que se van a valer sus maestras para desarrollar los aprendizajes en las niñas; y el cuánto, no como una propuesta numérica, sino que hace referencia al componente del currículo que tiene que ver cómo se va a evaluar, con qué técnicas y con qué instrumentos.

El cuarto componente del Proyecto Educativo Institucional, es el de Gestión que apunta a identificar los factores y elementos teóricos y operativos de la gestión requerida para el desarrollo del PEI, en él se busca la manera de fortalecer los conocimientos y destrezas básicas para la formulación de instrumentos indispensables que se utilizan en la gestión del PEI, permitiendo a la vez, valorar la importancia de la gestión del PEI como uno de sus componentes fundamentales.

En el componente de gestión, se prevé el asunto relacionado con el clima organizacional o ambiente que se vive en la institución a partir de las relaciones diarias entre sus miembros. Los procesos de gestión a su vez, postulan de manera clara la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño, control y evaluación del personal, al aspecto presupuestario y a la adquisición de materiales. Busca además detallar la manera cómo la escuela se va a relacionar con la comunidad.

Entre sus principales sub-componentes tenemos los Micro proyectos Estratégicos de implementación o Proyectos de Implementación, el Plan Operativo Anual, el Orgánico estructural, funcional y posicional, el Reglamento Interno, el Código de Convivencia, y, el manual de organización y procedimientos administrativos – financieros.

El último componente del PEI, es el proyecto didáctico de aula, el mismo que pretende brindar un espacio para reflexionar sobre la praxis en el aula y los instrumentos necesarios para operativizar las innovaciones que plantea el currículo nacional, como en el presente caso la actualización y fortalecimiento de la reforma curricular de la educación general básica ecuatoriana, dispuesta por el Ministerio de Educación, que está en plena vigencia en el presente lectivo. Se busca además desarrollar un actitud positiva hacia el trabajo con proyectos en el aula, como una herramienta para asumir el rol de facilitado de los aprendizajes dentro del modelo pedagógico constructivista que es el que ha asumido la escuela. Una vez que el personal docente conoce el proceso de construcción del Proyecto Educativo de Aula, podrán llevarlo a la práctica; asumiendo que estos proyectos de aula no pueden ser ajenos por completo al PEI en general, aunque

pueden darse casos que por ser circunstanciales no estén contemplados dentro de la macro-planificación institucional.

4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

Toda institución para funcionar necesita de un cierto grado de formalización. La formalización se expresa mediante el conjunto de reglas, normas, y procedimientos que la propia organización crea para posibilitar que su estructura funcione.

El Reglamento de Régimen Interno es el documento que recoge la dimensión formalizadora, de la estructura organizativa. Es decir el conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan cómo se realizarán las funciones de las diferentes unidades organizativas.

La escuela cuenta con un reglamento interno, pero el mismo, en muchos aspectos ha sido una copia textual de aquello que se encuentra establecido en el Reglamento General a la Ley de Educación que al momento ni siquiera continúa vigente, por lo que no se encuentra mayor aporte, excepto por ejemplo en la selección de las niñas que integran el cuadro de honor, sobre el maestro o maestra de turno y las cinco comisiones permanentes, que tampoco están reguladas por la reglamentación educativa nacional. Hoy en día con la supresión de los cuadros de honor para los años de básica, hace que en este aspecto quede en desuso y por tanto impertinente, lo que amerita que se actualice, bajo el marco legal actualmente vigente.

Cabe mencionar que con el cambio de la legislación que rige a la educación nacional, es indispensable que las instituciones tengan que renovar y actualizar sus reglamentos internos, porque tienen que regirse por la normativa que actualmente está entrando en vigencia, para cuyo hecho, se tendrá que esperar que se publique el Reglamento General a la Ley Orgánica Intercultural de Educación, a fin de tener directrices más claras que permitan saber cómo actuar entorno a la nueva realidad y marco legal en actual.

4.1.2.La estructura organizativa de la unidad educativa

La Escuela Fiscal de Niñas “Naciones Unidas” de la ciudad de Azogues, posee una estructura básica, puesto que cuenta con niñas que estudian el nivel primario, es decir desde el segundo al séptimo de la educación general básica; La misma que cuenta en la actualidad con el PEI, que está por fenecer en el año 2011, del cual se han extraído una serie de datos que han permitido realizar los resúmenes y análisis de los diferentes instrumentos curriculares que poseen y notar las ausencias de otros que no los llevan a cabo o no los han implementado. En lo referente a los años de básica con que cuenta el plantel, no está incurso el primer año de básica, lo cual a futuro será considerado por el mandato legal que regirá a futuro, cuando se reglamente la Ley Orgánica Intercultural de Educación expedida el 31 de marzo de 2011, la que debe ser socializada a fin de que la estructura organizativa de la escuela, se acoja a los lineamientos normativos pertinentes.

4.1.2.1 Misión y Visión

4.1.2.1.1 Misión: La Escuela mantendrá una opción pedagógica, transformadora con una formación integral de calidad para sus educandos, las mismas que centradas en el quehacer educativo se transformarán en seres investigadores, creativas, practicando valores, que se planteen metas, decididas a aprender lo que quieren para si mismo, comprendiendo que son seres con múltiples derechos, a ser felices, amadas, respetadas y escuchadas.

Mediante los paradigmas cognitivo, ecológico y contextual caminarán firmes hacia aprendizajes prácticos, integrales y globalizados explorando las fronteras desconocidas del espacio exterior interior.

Las estrategias y metodologías estarán basadas en talleres, paneles y proyectos en un ambiente rico en estímulos favoreciendo toda actividad de los alumnos que generen y aseguren una cultura de la paz, de la esperanza y de la vida.

Alcanzarán la demanda del producto educativo en su institución.

4.1.2.1.1. Visión: La Escuela Fiscal del Niñas “**Naciones Unidas**” aspira a que sus estudiantes alcancen la excelencia educativa en su más alto nivel, así como la

credibilidad total de la comunidad, de las Instituciones, de las autoridades seccionales como resultado de un proceso dinámico, de innovación pedagógica, afirmando valores éticos y morales; valorando, respetando y practicando sus creencias, su cultura y sus tradiciones; con productos creativos, libres, con alta autoestima, líderes democráticas y críticas capaces de forjar una sociedad más humana y justa, formados en un local que, por ahora es un poco reducido, pero que en la medida que el espacio le permite, cuente con todos los ambientes y equipos a la par con la tecnología moderna, apoyados totalmente por los padres y madres de familia y líderes comunitarios en el funcionamiento de los micro-proyectos de implementación, tanto en lo psicológico, pedagógico y económico para el desarrollo integral de las niñas que aquí se educan.

4.1.2.2.El Organigrama

A través del organigrama estructural del plantel se puede observar de manera sinóptica la organización, así como las jerarquías administrativas que se muestran en un plantel educativo que cuenta con más de 10 paralelos, en donde por disposición reglamentaria se debe contar con un organismo asesor como es el Consejo Técnico, mientras que en aquellos planteles que no cuentan con este número mínimo requerido, se tiene como organismo directivo y decisorio de máxima instancia a la Junta General de Profesores. Aquella disposición nace a raíz de la necesidad de que en un plantel con mayor número de docentes, y por ende de estudiantes, la tarea administrativa se ve un tanto más compleja, y requiere de un organismo que apoye y coadyuve en la toma de decisiones de su directivo, a fin de que exista un mayor acierto en la toma de decisiones.

A continuación se grafica la estructura orgánica de la escuela Fiscal de Niñas Naciones Unidas de la ciudad de Azogues.



FUENTE: Archivos del plantel

ELABORACIÓN: Lic. Susana Velasco Bravo

4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

En vista de que se trata de una escuela que sólo cuenta con los componentes descritos en el organigrama que antecede, cuenta con una Directora, una Subdirectora, con organismos como: La Junta General de Profesores; El Consejo Técnico, luego las cuatro comisiones permanentes, el Comité Central de Padres de Familia, los Comités de Aula; y, en representación de las estudiantes, el Gobierno Estudiantil y los Gobiernos de Aula.

4.1.2.3.1. En cuanto a las funciones de la Directora, están contempladas en el Art. 77 del Reglamento General a la Ley de Educación que aún está vigente, sin que en el Reglamento Interno existan otras atribuciones;

4.1.2.3.2. La subdirectora es la encargada de subrogar a la Directora por ausencia temporal o definitiva, y en caso de asumir dicho rol, se sujeta a las facultades que le confiere el mismo Art. 77 del Reglamento General a la Ley de Educación; además es la persona encargada de coordinar las comisiones.

4.1.2.3.3. La Junta General de Profesores, es el máximo organismo del plantel, encargado aprobar el Reglamento Interno, y tomar decisiones de acuerdo con lo que establece el Art. 79 del Reglamento antes referido.

4.1.2.3.4. El Consejo Técnico ha sido organizado siguiendo los lineamientos que establece el Art. 80 del Reglamento a la Ley de Educación, y sus obligaciones son las contempladas en el Art. 81 ibídem.

4.1.2.3.5. Las comisiones, cada una, según su denominación cumplen tareas que previamente son planificadas y conocidas por la Junta General de Profesores; así la comisión de asuntos sociales y culturales es la encargada de organizar todos los eventos sociales en que participa la escuela, y de organizar la participación del plantel en asuntos culturales tanto internos, cuanto externos a los que es invitada. Por su parte la comisión de deportes y recreación organiza, coordina y lleva a cabo todo lo concerniente a los aspectos deportivos, sean jornadas deportivas internas, o las competencias en que participa el plantel, inclusive organiza jornadas deportivas en las que participan los padres y madres de familia así como sus docentes.

La comisión de salud y medio ambiente, es la encargada de fomentar la ambientación de todo el plantel, de vigilar el expendio de alimentación sana en el bar, la de coordinar la participación de la escuela en diversas fechas relacionadas con el medio ambiente y de dictar charlas, y desarrollar talleres que permitan fomentar una cultura de cuidado y protección del medio ambiente. La comisión de asuntos económicos es la encargada de manejar ciertos recursos, y monitorear el uso de aquellos que entrega el gobierno, ya sea buscando proformas, o haciendo adquisiciones de los bienes e insumos que necesita la escuela.

4.1.2.3.6. El comité central de padres de familia cumple con las disposiciones reglamentarias en base a una planificación que realizan al inicio del año, en la que

hacen constar los compromisos que pretenden asumir durante el año lectivo, los mismos que son variables de un año a otro, por cuanto las necesidades del plantel no siempre son las mismas.

4.1.2.3.7. El gobierno estudiantil, también realiza una planificación que le permite llevar a cabo una serie de actividades que les permiten ir viviendo la democracia y cumpliendo el plan de trabajo que es elaborado durante la campaña electoral.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Una de las características históricas de la escuela Naciones Unidas ha sido la convivencia armónica de toda la comunidad educativa; sin embargo, cuando su Directora Titular que ha trabajado durante 40 años en el plantel, de los cuales 24 fueron dedicados a la dirección de la misma, se acogió a los beneficios de la jubilación, de parte de la Dirección de Educación se llamó a concurso de méritos y oposición. Hasta que dicho concurso llegue a su etapa final, se tenía que encargar la Dirección del plantel a una de las maestras, y legalmente le correspondía a la Primer Vocal del Consejo Técnico, mas, de manera extraña, no se cumple con esa consigna de parte de la entidad rectora provincial, sino que se encarga a otra persona, aduciendo que como está concursando para ser Directora de la Institución, y como participaba sin opositores, iba a ser la ganadora, lo que ocasionó malestar en la persona que legalmente debía ser encargada, y en una gran parte del personal docente, por la violación a la normativa legal por parte de la Dirección Provincial, lo que hizo que se revea dicho acto administrativo, encargando entonces sí la Dirección a la persona que correspondía, causando a su vez malestar en quien estaba concursando para ocupar el cargo directivo referido, quien luego de que culminara el concurso y al ser posesionada como Directora Titular, lo primero que hizo fue enfrentarse a las maestras mostrándoles con aires de triunfo el nombramiento y asumiendo las funciones, con poses amenazantes y mal vistos por el personal docente.

En ese contexto, desde el año 2008, la escuela ha venido viviendo una serie de problemas y confrontaciones, que condujeron a un Trámite Sumario Administrativo, tanto en contra de la Directora, cuanto en contra de 11 maestras, lo que ocasionó la profundización en el conflicto, y por ende un caos en cuanto al

clima institucional, llevando al Ministerio de Educación a encargar la Dirección del Establecimiento a un Supervisor durante 7 meses hasta que se resuelva administrativamente la situación de los sumariados, en cuyo trámite se decidió remover de funciones a la Directora y cambiarle de lugar de trabajo a fin de restaurar la tranquilidad en el establecimiento, por lo que se encuentra al momento la actual directora en funciones, encargada de las mismas, y manejando con tino y cautela el clima institucional, con pequeños rezagos de conflicto sobre todo con aquellas maestras contratadas, que por su dependencia de los directivos, tuvieron que verse forzadas a apoyar a la ex – directora, pero sin que los conflictos sean mayores, lo cual ha conllevado a que no se construyan algunos instrumentos curriculares y administrativos como son el Código de Convivencia, Manual Normativo, etc., siendo ésta la realidad en cuanto al clima escolar, y la convivencia con valores al interior de la Escuela.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Por tratarse de una escuela fiscal, y que ha ganado credibilidad y prestigio en la comunidad, cuenta con estudiantes que provienen en su gran mayoría de hogares estructurados, por lo que el nivel académico es aceptable, a su vez tanto sus directivos, cuanto la mayoría de sus maestros, siempre han sido pioneros de la capacitación en estrategias metodológicas y pedagógicas, por lo que la enseñanza en la mayoría de las aulas es en base al modelo constructivista, aunque existen aún rezagos del modelo tradicional y conductista, sin embargo existe una gran dosis de responsabilidad, de solidaridad, por cuanto planifican en equipo, lo que les permite avanzar con la propuesta pedagógica en cada año de básica.

Con la actualización y fortalecimiento de la reforma curricular a la educación general básica ecuatoriana, se pretende aplicar el modelo pedagógico social crítico o crítico social, y la propuesta pedagógica de Paulo Freire que pregona la pedagogía liberadora, en donde el estudiante sea respetado y muestre sus saberes previos como base para sus nuevos aprendizajes, que a su vez se sustentan en sus propias acciones; es decir la escuela ecuatoriana, según la propuesta gubernamental, pretende pasar de la pedagogía de la opresión a la pedagogía de la liberación.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

En cuanto a la dimensión organizativa operacional y sus valores, cabe destacar que es un plantel que hasta finales del lectivo anterior, tuvo una serie de problemas de orden administrativo, puesto que luego del concurso para autoridades de los planteles, en el que participó una maestra de planta, luego de triunfar, no pudo manejar al grupo humano, provocando una serie de conflictos que duró alrededor de un año y medio, hasta que dicha funcionaria fue removida de sus funciones y trasladada a otro establecimiento a fin de precautelar el avance institucional, por lo que durante el presente lectivo ya se respira un ambiente más estable, y se está cumpliendo con las obligaciones correspondientes, para lo cual su personal directivo y docente ha puesto su contingente a favor de la institución, en tanto y en cuanto, la directora encargada lidera adecuadamente el plantel, por lo que funciona el aspecto organizativo y los valores de solidaridad, respeto, responsabilidad, han sido restaurados y se los practican de manera adecuada.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

En lo atinente al aspecto administrativo, con el apoyo de la supervisión provincial, el plantel busca en los próximos años, contar con un local fuera del centro de la ciudad, que sea más amplio y funcional, puesto que el actual, dado el aumento de estudiantes se ve reducido y en ciertas ocasiones no presta las facilidades para que sus estudiantes en el momento del receso cuenten con los espacios y recursos apropiados para la recreación. En lo que tiene que ver con el aspecto financiero, sus maestras en el 60% poseen nombramiento, mientras que los demás son contratados, conforme los lineamientos políticos del gobierno de turno, tras la jubilación de varias maestras que laboraban en el establecimiento; por lo que en cuanto a gastos corrientes, el plantel es regentado por el Estado, a su vez del aporte del gobierno al plantel según el número de padres de familia, dichos recursos son manejados por una unidad ejecutora, que es un colegio de la ciudad, al que llegan los recursos y para ser invertidos, se cumplen con las exigencias para la inversión de fondos públicos. A su vez, por las limitaciones que cada vez son más acuciantes, prácticamente ya no se manejan recursos

económicos en el plantel, debido a la prohibición de realizar autogestión. Sin embargo en todo lo concerniente al aspecto económico existe transparencia, honradez y claridad en las inversiones, es más, cuando se trata de adquirir material didáctico, se lo hace en consenso con cada maestro para conocer cuáles son sus principales requerimientos.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

En lo relacionado con la comunidad, la escuela cuenta con el apoyo aceptable de sus padres de familia, sin embargo no hay un compromiso contundente y convincente como para colaborar con la escuela, con las excepciones que siempre existen.

En cuanto al apoyo de las autoridades y de la comunidad en general, al ser una escuela de prestigio, goza de la credibilidad de la comunidad circundante; más aún si es la única escuela de la ciudad que cuenta solo con niñas, lo que le hace ser un tanto bien vista por la comunidad, más aún si sus participaciones en diversos actos que la comunidad de su entorno organiza, son lucidas, lo que hace que cada vez el compromiso por seguir alcanzando triunfos y logros, sea mayor, conllevando por tanto una dosis adecuada de esfuerzos tanto institucionales, cuanto de sectores externos de la comunidad, desde luego con limitaciones en el orden económico tanto local cuanto nacional.

4.1.3. Análisis FODA

Para realizar el análisis FODA en la escuela, se tendrá que realizar un extracto sobre los componentes de gestión de liderazgo y valores, que son los asuntos que se encuentran dentro del contexto del presente trabajo de investigación

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

4.1.3.1.1. Fortalezas:

4.1.3.1.2. Personal Docente capacitado.

- 4.1.3.1.3. Infraestructura y material didáctico adecuado.
- 4.1.3.1.4. Trabajo en equipo
- 4.1.3.1.5. Reglamento interno
- 4.1.3.1.6. Profesores de las áreas especiales.
- 4.1.3.1.7. Buenas relaciones entre miembros de la Comunidad Educativa.
- 4.1.3.1.8. Ética Profesional en el personal docente y directivo
- 4.1.3.1.9. Personal Auxiliar de Servicio Eficiente
- 4.1.3.1.10. Directivos que someten a consenso las decisiones
- 4.1.3.1.11. Delegación de funciones
- 4.1.3.1.12. Experiencia de Directora Encargada.
- 4.1.3.1.13. Niñas que asisten puntualmente a clases
- 4.1.3.1.14. Consejo Técnico comprometido con la institución.
- 4.1.3.1.15. Servicio de Internet.

4.1.3.2. **Debilidades:**

- 4.1.3.2.1. La institución no cuenta con un manual de organización,
- 4.1.3.2.2. El plantel no cuenta con un código de Ética
- 4.1.3.2.3. La Institución no posee Plan Estratégico
- 4.1.3.2.4. La escuela no culmina aún el Código de Convivencia.
- 4.1.3.2.5. Las interrelaciones entre ciertos docentes no es aún la más adecuada
- 4.1.3.2.6. Existe un alto número de maestras contratadas, sin experiencia
- 4.1.3.2.7. Espacio de recreación, reducido en relación al número de niñas
- 4.1.3.2.8. Aulas reducidas en relación al número de niñas por maestro.

4.1.4. **Oportunidades y Amenazas**

4.1.4.1. **Oportunidades:**

- 4.1.4.1.1. Autoridades que ofrecen su contingente
- 4.1.4.1.2. Prestigio de la escuela
- 4.1.4.1.3. Directivos que tienen buenas relaciones con autoridades de gobiernos locales

- 4.1.4.1.4. Capacitación en aspectos administrativos y pedagógicos por parte de la supervisión externa
- 4.1.4.1.5. Capacitación que ofrece el Ministerio de Educación
- 4.1.4.1.6. Padres de familia con aceptable nivel socio-cultural que ayudan en el control de tareas,
- 4.1.4.1.7. Por el prestigio de la escuela es posible una reubicación

4.1.4.2. Amenazas:

- 4.1.4.2.1. La emigración de ciertos padres de familia
- 4.1.4.2.2. Diferencias socio-culturales entre padres de familia
- 4.1.4.2.3. Excesivo número de compromisos que impiden el desarrollo académico normal
- 4.1.4.2.4. Falta de llamamiento a concurso y nombramiento de autoridad titular
- 4.1.4.2.5. Recientes conflictos con secuelas y desacuerdos pendientes.
- 4.1.4.2.6. Limitado número de docentes que logran inscribirse en los talleres de capacitación.
- 4.1.4.2.7. Falta de tiempo para el trabajo en el aula.

4.1.3. Matriz FODA

FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Personal Docente capacitado.</p> <p>Infraestructura y material didáctico adecuado.</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Reglamento interno</p> <p>Profesores de las áreas especiales</p> <p>Buenas relaciones entre miembros de la Comunidad Educativa.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Autoridades provinciales y locales que ofrecen su contingente</p> <p>Prestigio de la escuela</p> <p>Directivos que tienen buenas relaciones con autoridades de gobiernos locales</p> <p>Capacitación en aspectos administrativos y pedagógicos</p>

<p>Ética Profesional en el personal docente y directivo</p> <p>Personal Auxiliar de Servicio Eficiente</p> <p>Directivos que someten a consenso las decisiones</p> <p>Delegación de funciones</p> <p>Experiencia de Directora Encargada.</p> <p>Niñas que asisten puntualmente a clases</p> <p>Consejo Técnico comprometido con la institución.</p> <p>Servicio de Internet.</p>	<p>por parte de la supervisión externa</p> <p>Capacitación que ofrece el Ministerio de Educación</p> <p>Padres de familia con aceptable nivel socio-cultural que ayudan en el control de tareas,</p> <p>Por el prestigio de la escuela es posible una reubicación</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>La institución no cuenta con un manual de organización,</p> <p>El plantel no cuenta con un código de Ética</p> <p>La Institución no posee Plan Estratégico</p> <p>La escuela no culmina aún el Código de Convivencia.</p> <p>Las interrelaciones entre ciertos docentes no es aún la más adecuada</p> <p>Existe un alto número de maestras contratadas, sin experiencia</p> <p>Espacio de recreación, reducido en relación al número de niñas</p> <p>Aulas reducidas en relación al número de niñas por maestro.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>La emigración de ciertos padres de familia</p> <p>Diferencias socio-culturales entre padres de familia</p> <p>Excesivo número de compromisos que impiden el desarrollo académico normal</p> <p>Falta de llamamiento a concurso y nombramiento de autoridad titular</p> <p>Recientes conflictos con secuelas y desacuerdos pendientes.</p> <p>Limitado número de docentes que logran inscribirse en los talleres de capacitación.</p> <p>Falta de tiempo para el trabajo en el aula.</p>

La importancia y utilidad que brinda la matriz FODA, radica en el hecho de que en ella se encuentran priorizados y puntualizados los factores de análisis interno como son las fortalezas, que a la postre son los aspectos positivos con que cuenta el

plantel y las debilidades, que son los que generan problemas que deben ser solucionados a través de la elaboración y aplicación del proyecto Educativo Institucional y los proyectos de implementación, o como en el presente caso, a través de la “Propuesta de Mejora”, así como se visualizan de manera detallada los elementos de análisis externo como son las oportunidades que puede aprovechar la entidad educativa, así como las amenazas, que a su vez son los puntos centrales que al ser problematizados, deben ser solucionados, valiéndose tanto de las oportunidades, cuanto de las fortalezas institucionales.

Las fortalezas son los aspectos o factores positivos que facilitan o favorecen el desarrollo institucional, como las capacidades, virtudes, potencialidades, recursos y experiencias de la comunidad educativa que facilitan el logro de la visión y misión institucional. En el presente trabajo de investigación se han detectado varias fortalezas que tienen que ver con la gestión, liderazgo y valores, tales como:

Personal docente capacitado en varias temáticas, permitirá que se pueda emprender en gestiones de liderazgo y fomento de valores en la institución.

Al tener como fortaleza el trabajo en equipo, se fortalecen las raíces del liderazgo y de ciertos valores como la solidaridad, el acompañamiento, el dinamismo, y la afectividad.

Contar con un reglamento interno, aunque por la época transitoria que vive el país en materia de legislación educativa, tenga que ser reformulado, sin embargo, ha generado un compromiso mayoritario en las maestras como para que se cumplan las directrices de sus directivos y se busque mejorar la práctica de valores.

El hecho de contar con profesores de las áreas especiales, sean éstos de Cultura Física, De Inglés, de Aula de Apoyo, de Laboratorio, de Optativas, propicia que personal especializado en sus diferentes ramas, puedan fusionarse en búsqueda de un fin ulterior como es el de formar a las niñas con diversidad de potencialidades que a la postre servirán para que puedan enfrentar con sostenibilidad la vida futura.

Las buenas relaciones entre miembros de la Comunidad Educativa que hoy por hoy se expresan, permiten que una energía sinérgica ponga al plantel en un sitio de prestigio, en donde sus valores de confraternidad, de respeto, de integración, fortifican sus acciones.

La Ética Profesional en el personal docente y directivo, propician una serie de alternativas que permiten ejercer un liderazgo de acompañamiento y de decisiones conjuntas para buscar el mejoramiento de la calidad de la educación; fomentando además que con el ejemplo de responsabilidad, ética y buenas intenciones, se llegue a ejecutar el rol de cada docente de manera adecuada, aunque eso no implique que por la dinámica social, se tenga que continuar en proceso de capacitación

El personal Auxiliar de Servicio es eficiente, por lo que se mantiene el ambiente físico en forma adecuada y funcional, dentro de lo que cabe, por cuanto es reducido para el número de estudiantes que acuden a la entidad.

Los directivos someten a consenso varias de las decisiones que deben tomar o consultan a los integrantes de las comisiones afines a la tarea que se pretende ejecutar, sin perjuicio de que existen decisiones que se deben tomar por parte de la Directora o del Consejo Técnico, de conformidad con la normativa legal.

Se delegan funciones a las diversas comisiones o a los integrantes del Consejo Técnico, en todas las ocasiones en que es posible hacerlo, situación que descongestiona la labor administrativa de la Directora.

La Directora Encargada es una maestra que conoce el funcionamiento de la escuela y sobre todo tiene el tiempo y la voluntad como para dedicarse a la administración del establecimiento, lo que genera credibilidad y confianza en los demás integrantes de la comunidad educativa.

Otra fortaleza que posee el plantel es la puntualidad en cuanto a la asistencia tanto del personal docente, cuanto de las estudiantes, lo que ayuda a que no se pierda tiempo en el inicio de la jornada de labores.

El consejo técnico, si bien tiene en sus integrantes una función docente, sin embargo, en horas extra clase, se reúnen mensualmente de acuerdo con las normas pertinentes, lo que ayuda sin duda a que se busquen solucionar todos los inconvenientes que diariamente se presentan, y se fomenten hábitos de cumplimiento y eficacia en cada uno de los integrantes de la institución.

Del diagnóstico a través de la técnica del FODA, se deducen las como oportunidades las siguientes:

El prestigio y la credibilidad de la escuela en la ciudadanía de Azogues, hace que confíen la educación de las niñas por parte de los padres de familia, lo que propicia que tengan una demanda de matrículas superior a la capacidad que puede ofertar el establecimiento, por lo que en cuanto al número de estudiantes, si bien por los últimos problemas suscitados, disminuyó, sin embargo, luego de que la normalidad ha retornado al plantel, los padres de familia buscan reinsertar a sus representadas en la escuela.

Por tratarse de una escuela de prestigio, y porque en muchos casos en ella se educan hijos de las Autoridades locales, tiene la oportunidad de gestionar la consecución de diversas obras ya sea de equipamiento, e inclusive de infraestructura, aunque el espacio es limitado, por lo que es posible que a futuro tenga que ser reubicado el plantel en un lugar más amplio.

Existe un buen número de maestras y directivos, que por mantener buenas relaciones con autoridades de gobiernos locales, pueden conseguir que se generen obras en bien del plantel.

Si bien hoy en día el Ministerio de Educación es el que promulga las propuestas de capacitación, sin embargo, en cuanto a aspectos puramente relacionados con la gestión pedagógica y de valores, la supervisión externa del plantel también genera sus espacios de preparación al personal docente a fin de que pueda implementar a cabalidad la propuesta de reforma emitida el año 2010.

Los talleres de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación, son una buena oportunidad para que el magisterio esté capacitado y pueda llevar a la práctica las propuestas innovadoras, que si bien son generadas por el ente Rector de la educación en el país, sin embargo requiere de un proceso continuo de capacitación.

Por tratarse de una escuela urbana, los padres de familia ostentan un nivel socio-cultural adecuado, lo que implica que colaboran en forma mayoritaria en el cumplimiento de las tareas de las niñas en los hogares, a fin de que se refuercen los aprendizajes tanto en el aspecto académico, cuanto en el cumplimiento de tareas y la responsabilidad misma de las niñas.

Si se consigue la reubicación del plantel, no sufrirá mayores inconvenientes, puesto que al tratarse de una escuela emblemática de la ciudad, la comunidad seguiría enviando a sus estudiantes al establecimiento, más aún si dicha reubicación implica el mejoramiento en cuanto a infraestructura y equipamiento.

Los aspectos negativos que se han encontrado a través de la técnica del FODA, tanto en el ámbito interno cuanto externo, sirven también como insumo para tomar decisiones, a través de la Propuesta de Mejora, pues, es ahí en donde radica la utilidad que ofrece este diagnóstico en cuanto tiene que ver con las debilidades y las amenazas.

En cuanto a la debilidad relacionada la carencia de un Plan Estratégico, se tendrá que esperar la nueva reglamentación a fin de conocer si es que dicha herramienta será o no considerado como un elemento de obligatoria ejecución en los centros educativos; por lo que en caso de así ordenar el reglamento correspondiente, se tendrá que emprender en su ejecución.

Una debilidad de la escuela es la de no contar con un manual de organización, por lo que no existen directrices totalmente claras para saber qué hacer y no tener que depender de una programación eventual o esporádica para en base a micro proyectos o proyectos de implementación ir llevando a la práctica las necesidades de la escuela, que se plasmarán en proyectos de implementación esporádicos y sin una previsión concreta de lo que se pretende, sino como una práctica de solución inmediata a los problemas casuales que se presentan.

El código de ética, es otro elemento de la gestión administrativa y académica con la que debería contar el plantel, sin embargo no existe el mismo por la falta de exigencia legal.

En vista de que la institución fue construida en un terreno que fue parte de otra escuela, se tuvo que implantar el edificio con aulas pequeñas en relación al número de niñas, lo que hace que en muchos casos no se pueda emprender en verdaderos procesos de innovación pedagógica, inclusive la movilidad de las niñas y la maestra dentro del aula es casi imposible.

La falta de un Código de Convivencia es otra debilidad totalmente sentida y notoria, omisión que se debe a los problemas por los que atravesó el plantel hace un año atrás, sin embargo lo útil de no tenerlo aún, es la decisión que tienen de hacerlo de manera consensuada con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Por los últimos acontecimientos, aún existen ciertas maestras que no han podido superar sus diferencias con otras, lo que ocasiona a veces cierto malestar, pero que poco a poco va disminuyendo.

Una gran dificultad que ha tenido que afrontar la entidad educativa es el hecho de que por haberse jubilado un gran número de maestras, en la actualidad cuentan con el cincuenta por ciento de maestras contratadas, quienes en unos casos no han tenido experiencia como docentes, por lo que están experimentando sus primeras jornadas laborales en una escuela que exige un perfil docente de buena calidad y con experiencia.

Los espacios de recreación son limitados, lo cual representa una molestia diaria a las niñas que no tienen la holgura suficiente como para poder recrearse como es debido en el momento destinado para dicho efecto.

En el aspecto externo, esto es, en lo relacionado con las amenazas, se pueden visualizar las siguientes:

Si bien existe un buen número de padres de familia con un adecuado nivel socio cultural, sin embargo el pequeño porcentaje de padres y madres de familia que no ostentan dicha realidad, ocasionan que existan notables diferencias en cuanto al rendimiento académico y sobre todo en cuanto al cumplimiento de las tareas enviadas por las maestras a que las realicen en los domicilios.

Las instituciones gubernamentales locales y provinciales deben cumplir una agenda cultural y educativa, por lo que constantemente invitan al plantel a intervenir en la diversidad de eventos que realizan en varios ámbitos de la cultura y de la educación, lo que trae consigo que, siempre tengan que estar saliendo las niñas de varios años de básica a cumplir con estos compromisos, lo que ocasiona el retraso en el avance académico, lo cual a la larga se vuelve irrecuperable.

Un gran porcentaje de padres de familia no residen en el Ecuador, ocasionando una serie de consecuencias tanto en el aspecto emocional, cuanto académico de las estudiantes, lo que hace que en muchos casos sean maltratadas, abusadas en diversas formas, trayendo como consecuencia la desmotivación y la falta de una actitud positiva frente al estudio de aquellas niñas, amén de que la práctica de valores, al no ser fomentada debidamente en los hogares, traslada a la institución educativa hechos de inconductas que pueden causar y en efecto lo hacen, en cuanto al clima institucional.

Con la actualización y fortalecimiento de la Reforma Curricular las destrezas con criterio de desempeño han sido totalmente reformuladas y las acciones para desarrollarlas también deben buscar nuevas metodologías de trabajo, para que puedan avanzar conforme corresponde, y no dejen vacíos muy amplios para el siguiente lectivo.

Aunque la Directora Encargada cumple su función en la medida que las circunstancias y la legislación vigente le permiten, sin embargo, la incertidumbre de saber hasta cuándo le corresponde estar en calidad de encargada, puede repercutir negativamente, en el avance normal de las acciones que debe desarrollar la escuela tanto en el aspecto de gestión académica, de liderazgo y en

la práctica de valores; por lo que se vuelve urgente que se nombre a la Directora Titular del plantel.

Si bien se había mencionado como una oportunidad que otorga el Ministerio de Educación a los docentes para que puedan capacitarse, sin embargo no llega al diez por ciento el número de maestras de la institución que han logrado inscribirse en dichos eventos, lo que hace que sea una franja muy pequeña de docentes los que han sido beneficiarios de los procesos de capacitación, mientras que la mayoría ya no tiene la oportunidad de capacitarse, sino cuando el Ministerio vuelva a dictar otro evento de capacitación.

Los últimos conflictos que tuvo que vivir la escuela, aún no han sido solucionados del todo, por lo que, podría ser un obstáculo para que se pueda conseguir una gestión adecuada, liderazgo idóneo y práctica de valores en toda su magnitud, debiendo resaltar que por ser una escuela únicamente de niñas, el comportamiento de aquellas, a pesar de los aspectos contradictorios antes puntualizados, es manejable.

La limitación que existe para que los docentes puedan inscribirse en los eventos de capacitación que organiza el Ministerio de Educación, es una de las causas para que un buen porcentaje de maestros no puedan optar por las diversas alternativas, y, si logran asistir a dichos eventos, al no ser política institucional coherente con la temática de capacitación, ésta carece de sostenibilidad y de seguimiento, por lo que no constituye mayor aporte en su aplicabilidad en el aula.

Debido a que al inicio del lectivo se tuvo que poner en vigencia la nueva propuesta de actualización y fortalecimiento de la Reforma Curricular, sin contar ni con los materiales, sean éstos, textos para los estudiantes, cuadernos de trabajo, guías docentes y los libros de actualización del currículo, hizo que la propuesta se comience a aplicar tardíamente, por lo que no se ha logrado en el presente lectivo desarrollar todos bloques de aprendizaje, hecho que ocasionará un desfase para el próximo lectivo, por cuanto habrá que emplear por lo menos un mes y algo más para nivelar y poder arrancar con la propuesta curricular del año de básica respectivo.

En definitiva el diagnóstico situacional nos permite tener una radiografía de la institución en cuanto tiene que ver con gestión que cumplen tanto su directora, el Consejo Técnico, así como sus maestros y maestras, padres y madres de Familia y Estudiantes, liderazgo en varios ámbitos, sea educativo, organizativo, de gestión y por supuesto en el ámbito de los valores, que concuerdan en la mayoría de aspectos con la investigación llevada a cabo a través de encuestas y entrevistas a los actores de la comunidad educativa del plantel.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La escuela Fiscal de Niñas “Naciones Unidas”, es un establecimiento que tiene 58 años de vida institucional, en donde hasta el presente lectivo se educan únicamente niñas que se encuentran cursando desde el segundo hasta el séptimo año de educación básica. Bajo este contexto se aplicó encuestas a todos los directivos y docentes, a 20 Padres de Familia; a 20 Estudiantes de los séptimos de básica; y, entrevistas a su Directora y al Supervisor de la Zona Escolar en la que se encuentra el establecimiento; luego de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados, a más de que se han revisado los documentos y más instrumentos curriculares con que cuenta el plantel, proporcionando resultados en los tres aspectos motivo de esta investigación:

4.2.1. De la encuesta a Directivos

El centro educativos que ha servido para realizar el presente trabajo de investigación es la escuela Fiscal de Niñas “Naciones Unidas” de la ciudad de Azogues, provincia del cañar, establecimiento que al momento cuenta con 26 docentes y 620 niñas, las mismas que en su mayoría son del centro de la ciudad.

Tabla 7

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

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	40%
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo	3	60%
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

FUENTE: Libros de actas

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

La mayoría de las acciones que realizan a través de grupos de trabajo en el plantel se realizan por comisiones, aunque no se descarta que en sesiones generales de junta de profesores se lleve a cabo la organización de estos grupos de trabajo permanentes.

Tabla 8

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	3	60%
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	40%
d. Otros		
e. No contestan.		

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

Como en la mayoría de instituciones sus directivos creen que para medir el tamaño de la organización se debe considerar prioritariamente el número de miembros de

la misma, y un aceptable porcentaje opina que se debe considerar para dicho efecto el valor y el tiempo empleados en la escuela.

Tabla 9

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	5	100%
b. No		
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

Todas las integrantes del consejo técnico manifiestan que sí se toman en consideración las tareas de los miembros de la institución en base a las normas pertinentes.

Tabla 10

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	2	40%
b. Rector		
c. Consejo Técnico	3	60%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

Existen ciertas decisiones que toma la directora de la escuela, aunque la mayoría de ellas son tomadas por el organismo colegiado que asesora a la directora como es el Consejo Técnico.

Tabla 11

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	100%
b. No		
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

En todos los casos que es posible, se han delegado a otras personas la solución de conflictos, a fin de que sean más efectivas, pertinentes y oportunas.

Tabla 12

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	2	40%	3	60%		
B	El desarrollo profesional de los docentes	2	40%	3	60%		
C	La capacitación continua de los docentes	2	40%	3	60%		
D	Trabajo en equipo	2	40%	3	60%		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	40%	3	60%		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	40%	3	60%		

G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	40%	3	60%		
---	---	---	-----	---	-----	--	--

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

En cuanto a la administración y liderazgo educativo que promueven sus directivos, relativos a la excelencia académica la mayoría manifiesta que aquello no ocurre siempre sino a veces; en lo atinente al desarrollo profesional de los maestros también se promueve ocasionalmente, al igual que el trabajo en equipo, la vivencia de valores personales, la participación de los padres de familia en actividades institucionales y la delegación de la autoridad a grupos de decisión.

Tabla 13

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	2	40%	3	60%		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			5	100%		
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	40%	3	60%		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	40%	3	60%		

E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	2	40%	3	60%		
---	---	---	-----	---	-----	--	--

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

En lo concerniente a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir de manera acertada a una institución educativa, el sesenta por ciento de directivos manifiestan que a veces son innatas, que se adquieren estudiando teorías sobre liderazgo, en base a la experiencia, con estudios en gerencia, y capacitación funcional permanente, mientras que un cuarenta por ciento dicen que siempre se requieren de aquellas.

Tabla 14

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	40%	3	60%		
B	La disminución del número de estudiantes por aula			5	100%		
C	La mejora de los mecanismos de control			5	100%		

D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100%				
---	--	---	------	--	--	--	--

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

En cuanto a la acción de los directivos para mejorar el desempeño y progreso institucional, promueven a veces la información de desempeños, adecuado número de niñas por aula, el control permanente en todos los aspectos y se busca un ambiente de cordialidad entre los integrantes del plantel.

Tabla 15

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	5	100%				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100%				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)					5	100%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			2	40%	3	60%
E	Otros (¿cuáles?)						

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

La escuela cuenta con una Directora encargada, y con el Consejo Técnico que es organismo asesor, cuenta además con Secretaria de Actas, Comisión Económica y otras más. No existe comisión de coordinación, y en menor grado departamentos, sólo el aula de apoyo, la junta general de profesores y los profesores especiales.

Tabla 16

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	60%			2	40%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	100%				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	40%	3	60%		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	40%	3	60%		

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

El equipo educativo o Comisión Pedagógica, evalúa a los estudiantes a través de los docentes, establece siempre las acciones necesarias que permitan mejorar el clima institucional; aunque a veces se trata de buscar solucionar los conflictos, y

entre todos buscan coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje se desarrolla con las estudiantes.

Tabla 17

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia			5	100%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.			5	100%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80%	1	20%
D	Mantener actualizada la metodología	4	80%	1	20%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	80%	1	20%
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	40%	3	60%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	40%	3	60%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			5	100%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.			5	100%
J	Los departamentos didácticos mantienen			5	100%

	actualizada la metodología.				
--	-----------------------------	--	--	--	--

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

No existe un departamento didáctico, es el mismo Consejo Técnico el que coordina con la Comisión Pedagógica para la distribución de años de básica, en bajo índice formulan propuestas para elaborar proyectos.

Los docentes elaboran las propuestas didácticas tomando como directrices las que emanan de la autoridad educativa nacional, buscando mantener actualizada la metodología, buscando incentivar la investigación, aunque ésta en menor escala que la anterior. No existe un departamento de orientación, pues actúa la maestra de aula de apoyo para ayudar a solucionar dificultades de aprendizaje de ciertas niñas. No se elabora una memoria periódica de seguimiento, sino cuando se requiere de la misma. En vez del equipo didáctico, lo que hacen es juntarse por años de básica para elaborar propuestas metodológicas, programación didáctica, etc.

Tabla 18

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100%		

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

Constantemente se viene gestionando a nivel institucional el diagnóstico de la realidad para buscar soluciones en donde se requiera, siempre en correlación con el entorno.

Tabla 19

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		F	%	f	%
a	Reingeniería de procesos			5	100%
b	Plan Estratégico	2	40%	3	60%
c	Plan operativo anual	5	100%		
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	5	100%		

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

Lo que se ha realizado en materia de planificación educativa, consta el Plan Operativo Anual, los Proyectos Educativos, y planes de clase, no así la reingeniería de procesos, que no ha sido una práctica de los establecimientos educativos a nivel nacional.

4.2.1. De la encuesta a Docentes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1.- El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	38,5%	15	57,7%	1	3,8%

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.	13	50%	12	46,1%	1	3,8%
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	77%	6	23,1%		
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.	14	53,9%	12	46,1%		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	5	19,2%	19	73,1%	2	7,6%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	65,3%	8	30,8%	1	3,8%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	61,5%	8	30,8%	2	7,6%
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			12	46,1%	14	56,9%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	8	30,8%	6	23,1%	12	46,1%
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	11,6%	6	23,1%	17	65,3%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	56,9%	6	23,1%	6	23,1%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	11	42,3%	7	26,9%	8	30,8%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	42,3%	10	38,5%	5	19,2%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera	14	56,9%	7	26,9%	5	19,2%

15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	18	69,2%	8	30,8%	2	7,6%
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	50%	10	38,5%	3	11,5%

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

No existe una mayoría absoluta de docentes que opinen favorablemente sobre la definición del líder como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

Se destaca el hecho de que la gerencia educativa se promueve en los padres y representantes así como en la comunidad en general para brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; además de que el trabajo en equipo para tomar decisiones importantes es un modus operandi del plantel. Se considera a los valores como eje transversal; y a las actividades de integración que promueven a través del deporte.

Se resalta como aspectos negativos, los desacuerdos continuos con la directora, el bajo nivel de integración entre compañeros, y la resistencia hacia ciertas maestras que pretenden desarrollar y aplicar metodologías nuevas en el aula.

4.2.2. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20%	10	50%	6	30%

2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	7	35%	9	45%	4	20%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	90%	2	10%		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	40%	4	20%	8	40%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	25%	9	45%	6	30%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	18	90%	2	10%		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	65%	6	30%	1	5%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40%	10	50%	2	10%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20%	2	10%	14	70%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	20	100%				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	13	65%	6	30%	1	5%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	18	90%	2	10%		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	15%	10	50%	7	35%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	20	100%				

FUENTE: Estudiantes

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

No se evidencia que siempre se tenga en cuenta las opiniones de los estudiantes y docentes. Se observa un liderazgo conductual alto. Los docentes motivan en sus aulas la práctica de valores. Las actividades son un tanto motivadoras. No se muestra una innovación permanente en las metodologías de clase. Se permite la opinión de las estudiantes. En la mayoría de casos el profesor decide lo que se va a trabajar en el aula. Se desarrolla trabajo en grupos. Las estudiantes creen que sus maestros predicán la práctica de valores con el ejemplo, aunque denotan que no hay compromiso de los docentes con las autoridades.

Como aspecto negativo, se observa que el setenta por ciento de las estudiantes sienten que los docentes no se interesan por sus problemas.

4.2.3. De los Padres de Familia

Tabla 22

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA.

DECLARACIONES	COMPLETAMENTE DE ACUERDO		EN ACUERDO		EN DESACUERDO		COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La Directora tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			11	55%	9	45%		
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes a través de sus representantes.	5	25%	8	40%	7	35%		
3. El liderazgo orientado a la realización de tareas es el que se requiere para el desarrollo de la escuela.	11	55%	9	45%				

4. Los maestros lideran y acompañan el trabajo de los padres de familia.	9	45%	9	45%	2	10%		
5. En cada comité se espera que todos los padres de familia, colaboren de manera uniforme, aunque se respetan las decisiones individuales.	5	25%	15	75%				
6. Sus hijas practican la democracia en la elección de los gobiernos en cada aula.	17	85%	2	10%	1	5%		
7. Usted les permite desenvolverse autónomamente a sus hijas, o siempre le ayuda así no sea necesario.	5	25%	9	45%	3	15%	3	15%
8. Los métodos de enseñanza que se desarrollan en la escuela se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	10%	8	40%	7	35%	3	15%
9. Los docentes se interesan por los problemas de las estudiantes.	8	40%	7	35%	5	35%		
10. El aula de apoyo cumple su función de ayudar a solucionar los problemas de aprendizaje.	5	25%	5	25%	8	40%	2	10%
11. Es necesario esta en permanente contacto con directivos y docentes del plantel								
12. Es necesario que las niñas realicen trabajos en grupo o equipo fuera de las horas de clase.	2	10%	2	10%	2	10%	14	70%
13. En la escuela se desarrollan valores de respeto, puntualidad, responsabilidad, honestidad,	15	75%	5	25%				

honradez y valores cívicos.								
14. Las maestras tratan adecuadamente a sus hijas y cuando existen problemas se comunican con usted.	10	50%	8	40%			2	10%
15. La escuela cumple con su rol de formar adecuadamente a las niñas para que continúen sus estudios o sigan su vida futura con valores suficientes.	7	35%	10	50%	3	15%		

FUENTE: Padres de Familia

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

La mayoría de padres de familia están de acuerdo con las acciones de vinculación entre directivos y padres de familia, aunque se evidencia también que un 45% de aquellos no están de acuerdo en este sentido, debido a que, el plantel hace algunos meses atrás, apenas solucionó su problema con la ex directora, quien ha sido reubicada en otro establecimiento, y son esos padres de familia, que estaban de acuerdo con dicha funcionaria, los que no comparten favorablemente con la forma de actuar de los directivos que están al frente del plantel al momento.

Se evidencia además un acuerdo mayoritario en cuanto al liderazgo de cada maestro y maestra de la escuela en las tareas de los padres de familia.

el 85% de los padres y madres de familia comparten el hecho de que se predica con el ejemplo el liderazgo cuando se permite que vivan la democracia sus representadas cuando participan en las elecciones de los gobiernos estudiantiles, tanto de aula, cuanto de la institución en general.

Ante el cambio de la maestra del aula de apoyo psicopedagógico, se encuentra un descontento en los padres y madres de familia con la gestión de la maestra que le ha reemplazado, por la inexperiencia y porque es contratada, lo que no garantiza su estabilidad.

No comparten que se envíen tareas en equipo a las niñas, por cuanto tienen que salir de sus hogares en horas de la tarde para cumplir con aquella misión.

Existe gran satisfacción en los representantes de las estudiantes, en cuanto a la formación en valores que se fomenta en el plantel, otorgándoles las herramientas necesarias para que puedan mostrar un buen comportamiento en sus estudios posteriores, y en su vida misma.

Tabla 23

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS (DIRECTORA – SUPERVISOR)

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DÉBIL	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.?. ¿En qué se diferencia de la información?	Es una manera de relacionarse con los demás. En la comunicación hay interacción, en la información no	2		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuando y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			No cuenta con manual ni reglamento	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Con tino y prudencia, sobre todo en la actualidad que recién se está saliendo de un conflicto	2		

4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Tener conocimiento, planificador, estudioso, paciente, firme	1	Actuar siempre en consenso con los demás.	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo democrático, aunque a veces un liderazgo con firmeza	2		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Armonía, calidad de vida, respeto, responsabilidad, y conocimientos suficientes para la vida.	1	Los que se establecen en la Ley.	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Puntualidad, responsabilidad, conocimiento, experiencia en algunos de ellos	2		
8	En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?	Hipocresía,	2		

FUENTE: Directivos

ELABORACIÓN: Blasco Palomeque Castro

De lo que se observa, se presupone que tanto la Directora de la Escuela, cuanto el Supervisor conocen lo que es la comunicación y la información, aunque no se cuenta con un manual de procedimientos ni una reglamentación interna que sea operativa y funcional, lo que ha llevado a vivir por dos años un conflicto con su anterior directora.

Al contestar la entrevista se evidencia, que lo que se pretende es mostrar una

imagen de la institución que no implique desprestigio ante la sociedad, porque existe divergencia entre lo que opina el Supervisor, como elemento externo, por tanto imparcial, y lo que opina la directora, respecto de la armonía entre sus integrantes. No existe dominio sobre los tipos de liderazgo.

Tabla 24

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<p>PROBLEMA 1</p> <p>La escuela no cuenta con un Reglamento Interno, Manual de Procedimientos ni un código de convivencia que le permita orientar de mejor manera la gestión, el liderazgo y los valores.</p>	<p>El conflicto que tuvo el plantel luego de la posesión en el cargo de la ex – directora</p>	<p>No existía el ambiente adecuado como para elaborar en consenso un Código de Convivencia.</p>
	<p>La inoportuna intervención de las autoridades externas educativas (supervisión)</p>	<p>La no intervención de la supervisión Educativa en el plantel, agravó el problema interno y alejó la posibilidad de elaborar instrumentos de convivencia armónica.</p>
	<p>El Reglamento Interno es desactualizado por el cambio de legislación.</p>	<p>Ante el cambio del ordenamiento legal, el Reglamento Interno existente no puede ser utilizado en su plenitud.</p>
<p>PROBLEMA 2</p> <p>No se organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia</p>	<p>Porque vienen prediseñadas las destrezas con criterio de desempeño por parte del Ministerio de Educación.</p>	<p>Acatar las órdenes de las autoridades superiores, descontextualizándose de las necesidades institucionales y coartando la creatividad que puede tener el docente.</p>
	<p>Porque no existe el</p>	<p>La directora y el Supervisor,</p>

ni se formulan propuestas de programación institucional ni metodologías de trabajo en el aula	seguimiento debido tanto de parte de la directora cuanto del supervisor a fin de detectar esta carencia.	se dejan absorber por las actividades administrativas, dejando de lado las pedagógicas.
	Porque a veces se improvisan las clases y no se realizan planificaciones curriculares para cada clase sino por bloques que tienen una duración de 6 semanas	Falta de aplicación de recursos y metodologías adecuados, provocando bajo rendimiento escolar, sobre todo en Matemática y Lengua y Literatura.
PROBLEMA 3 No existe reingeniería de procesos.	Por des conocimiento de lo que es la reingeniería de procesos	No se rediseñan los procesos, manteniéndolos estables aunque no sean óptimos.
	Porque temen al desacomodo de la situación conocida y rutinaria.	Estancamiento en la dinámica que debe mostrar la escuela frente a la dinámica social, industrial y tecnológico, imperantes.
PROBLEMA 4 Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes.	Porque no los han detectado o no han sido informados por las estudiantes o padres de familia a las maestras	Trato igualitario y bajo rendimiento e inclusive bajo nivel de autoestima.
	Porque no existe una cultura de comunicación totalmente fluida entre estudiantes y maestras.	Ocultar los problemas y cargar con ellos en lo posible de manera oculta
	Por falta de tiempo, debido a que deben atender a más de 30 niñas cada maestra	Se derivan a dichas niñas al aula de apoyo psicopedagógico, y se desentienden las maestras de aula regular de dicho problema.

	Porque a pesar de preocuparse, no se visibiliza el problema ante las demás niñas, debido a que se mantienen en reserva algunos de ellos.	Falta de atención por ese desconocimiento del problema, por ende, bajo rendimiento académico.
--	--	---

5. DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos luego de la investigación practicada en la Escuela Fiscal de Niñas “Naciones Unidas” de la ciudad de Azogues, provincia del Cañar, se encuentra que:

- Según la tabla 7, se trata de un establecimiento Fiscal Urbano, que está estructurado con un Consejo Técnico, en el que intervienen tres maestras de aula, la maestra de Aula de Apoyo Psicopedagógico y una representante de las docentes que trabajan en áreas especiales, a más de que anualmente estructuran la organización de comisiones de: Lo económico, de salud y medio ambiente, social, cultural, de deportes y recreación. Cuentan además con la organización del Comité Central de Padres de Familia y el Gobierno Escolar, por ello es que los directivos al contestar sobre la forma de organización del trabajo, se expresan en un 60% que lo hacen a través de grupos de trabajo, como los determinados anteriormente, y tan solo un 40% se expresan en el sentido de que se organizan las tareas en una reunión general, es decir en la última Junta General de Directivos y Profesores que estaba contemplado en el Reglamento General a la Ley de Educación, en el Art. 77. Además existe coherencia con las definiciones que se han dado respecto de la toma de decisiones sea de manera individual cuando las toman los directivos, o de manera grupal, cuando son dos o más integrantes de un equipo de trabajo los que deben asumir dicho rol.
- LLa tabla 8, indica que el 60% de los directivos del plantel, que para considerar el tamaño de la institución se debe tomar en cuenta el aspecto relacionado con el número de miembros de la misma, mientras que el 40% opina que son el valor y tiempo empleados en la institución, los que determinan su tamaño. Indudablemente que quienes opinan que el número de miembros de la organización determina su tamaño, están apegados a la realidad física y de forma, por cuanto, depende en efecto de la influencia que ejerce, en este caso por el número de maestras que trabajan, el número de estudiantes que se educan en la escuela, y por ende el número de padres de familia que confían la formación de sus hijas en dicho establecimiento educativo, el que si no cuenta con más estudiantes al momento, es porque no tienen la planta física adecuada

como para dar acogida a un mayor número del que poseen ahora.

- Según se encuentra en la tabla 9, cuando se refieren a que las tareas que deben cumplir, el 100% de directivos, expresan que éstas se encuentran en manual de normas, reglas y procedimientos. Al respecto cabe hacer una puntualización, porque daría la impresión de un desconocimiento del manual de normas, pero en el fondo, no es así, puesto que al tratarse de una escuela pública, al igual que las privadas, deben sujetarse al ordenamiento jurídico vigente en el país, por lo que no pueden escapar de ninguna manera a lo que se establece legalmente, sin que exista inclusive la posibilidad de interpretar dichas normas, sino simplemente de acatarlas, so pena de incurrir en desacato; lo cual no implica que exista un manual de normas en el plantel, excepto el Reglamento Interno, el mismo que para el momento en que fue aplicada la encuesta, estuvo vigente la legislación educativa anterior, lo que hacía pertinente dicho instrumento de orden legal.
- La tabla 10 muestra que el 60% de directivos, expresan que las decisiones se toman a nivel del organismo directivo, y el 40% expresan que las toma la Directora, lo cual significa que acogiendo los principios de la toma de decisiones expuesta por George Huber, es válido, en tanto y en cuanto las decisiones rutinarias y simplistas deben ser asumidas y tomadas por la Directora de la escuela en forma Individual, máxime si las normas legales le facultan hacerlo; pero aquellas decisiones que implican un mayor nivel de análisis y precaución, deben ser tomadas por un organismo colegiado como es el Consejo Técnico, que a la postre legalmente es un organismo asesor al directivo. Concomitante a ello, la directora delega la toma de decisiones a otros estamentos, decisiones que son proclives a ser delegadas, lo que hace que se visualice un don de liderazgo democrático y no autocrático.
- Según se desprende de los resultados obtenidos a través de la tabla 11, el 100% de directivos, esto es, integrantes del Consejo Técnico expresan que la toma de decisiones para resolver conflictos se han delegado a otras instancias o personas, llámense Supervisor, Jefe de Supervisión, u otras autoridades educativas provinciales, lo que deja entrever, por una parte, que tras el conflicto reciente, es preferible que los directivos, tras haber mostrado una posición

determinada en las circunstancias difíciles por las que atravesó el establecimiento, a fin de buscar una actuación imparcial, han delegado esta tarea, quizá una de las más complejas, cuando de administración de talentos humanos se trata, como es la solución de conflictos, a otras personas que sin estar inmersas en el mismo, tienen la libertad y la imparcialidad como para buscar esas alternativas de solución que deje conformes a los involucrados.

- En la tabla 12, se encuentra que la administración y liderazgo de la escuela Naciones Unidas, según su organismo directivo, promueve tanto la excelencia académica, cuanto el desarrollo profesional, la capacitación continua, trabajo en equipo, vivencias, participación de padres de familia, delegaciones a grupos de decisión, etc. a veces se los promueve, según el 60% de sus directivos, mientras que el 40% considera que se los promueve siempre. Las respuestas tienen sentido si se considera que por el propio ordenamiento jurídico, y por el hecho de que la directora de la escuela es la encargada de velar por su engrandecimiento, debe entonces ser ella la que promueva el fomento y la práctica de liderazgos participativos, sin las limitaciones tanto temporales, cuanto operativas que pueden ocurrir cuando se promociona sin la participación de otros estamentos de la organización. Incuestionablemente la promoción, es una forma de mostrar el producto, en este caso, el trabajo que cada componente organizativo realiza en pro de la entidad a la que se debe.
- Al observar los resultados tabulados y sistematizados en la tabla 13, se encuentra que, concomitante a las decisiones de liderazgo, fue preciso conocer si es que las integrantes del Consejo Técnico conocían sobre las habilidades para dirigir a cualquier institución, sobre todo a una educativa, que por su complejidad se vuelve más difícil hacerlo, resaltándose que si bien existen cualidades innatas, sin embargo la mayoría de ellas se las adquiere en base a estudios afines a la tarea, reflejándose en un porcentaje total esta convicción. Además expresan de manera uniforme que si bien existen cualidades innatas, la experiencia, la preparación y la combinación entre la teoría y la práctica, son elementos consustanciales a las habilidades de liderazgo, complemento que según el 60% de directivos sostienen que a veces son ingredientes de liderazgo.
- Una de las metas que se propone un directivo institucional, es siempre el

mejoramiento del desempeño y el progreso de la entidad en la que labora y a la cual dirige, para cuyo efecto debe cerciorarse de la realidad en la que se encuentra la escuela, a fin de detectar cuáles son los aspectos que servirán de soporte y deben seguir siendo sostenidos, pero por sobre todo, encontrar las falencias a fin de buscar a través de propuestas de mejoramiento, cambiar dicha realidad, siempre alentando el progreso y bienestar de todos los integrantes de la comunidad educativa. Hoy en día se ha implementado la propuesta de autoevaluación institucional, en donde seguramente se abordarán temas similares a los que se plantean en el presente trabajo de investigación, por cuanto no pueden ser diferentes, en vista de que se trata de una institución educativa, en donde los componentes suelen ser similares, aunque con diferentes realidades en cada uno de sus indicadores de calidad. Estas evidencias se han captado en base a los requerimientos planteados en la tabla 14.

-La estructura orgánica de una institución, según muestra la tabla 15, debe sustentarse en los requerimientos para su pleno funcionamiento, por ello es que se vuelve necesario que cada establecimiento educativo cuente con su estructura que le permita levantar una línea de acción programada. En el caso de la escuela Naciones Unidas, cuenta con una directora encargada, por tanto sin estabilidad laboral ni emocional, lo que puede menguar su ejecutividad, aunque cuenta con un organismo colegiado como es el Consejo Técnico, que debería ser asesor del directivo, sin embargo, como que dicho organismo, si bien participa en las sesiones ordinarias mensuales, lo que hace es coadyuvar en las decisiones tomadas de antemano por su directora, conforme establece el Reglamento General a la Ley de Educación, hasta cuando sea sustituido por el que reglamente la aplicación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

De otro lado las funciones de secretaría de la escuela es asignada por el momento a una docente, quien lo que hace es llevar las actas de las sesiones tanto de la Junta General, cuanto del Consejo Técnico, pero no tiene obligaciones de cumplir con las funciones de comunicación, por lo que es otro rol que le corresponde a la directora de la plantel, como a todos los directores en el país. Se detecta además que a nivel institucional no existe un coordinador académico, lo que sí se lleva a cabo en la escuela, es que todas las maestras

de los paralelos de cada año se reúnen a efectos de realizar planificaciones de bloques de aprendizaje a fin de marchar de manera paralela en el desarrollo de destrezas con criterio de desempeño, para evitar incoherencias y desequilibrios en los avances académicos.

- En la tabla 16, se encuentra que no se realiza un seguimiento externo al rendimiento académico de las estudiantes, sino únicamente por parte de la maestra de aula y los profesores de áreas especiales, lo que puede ocasionar una falta de estímulo, inclusive una omisión en lo atinente a la rendición de cuentas que debe existir por parte de todos los funcionarios públicos, para así tener datos claros de cómo es el nivel académico de las estudiantes, menos aún llevar a la práctica planificaciones que permitan mejorar las situaciones negativas para convertirlas en fortalezas institucionales. Lo que sí expresan los directivos institucionales es que se establecen acciones para mejorar el clima de convivencia, tras una necesidad sentida de mejorar las interrelaciones, puesto que, para un mejor desempeño se debe tener como base un clima adecuado e idóneo, en donde cada integrante sea un colaborador y no un obediente funcionario.
- Según se expresa en la tabla 17, La organización y desarrollo de la enseñanza propia de cada materia, los directivos han respondido en un 100% que no existe dicha organización y desarrollo, lo cual se debe a que el Ministerio de Educación ha implementado la Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular para la Educación General Básica Ecuatoriana, induciendo a que los establecimientos educativos la pongan en marcha inmediatamente, por lo que se aventuraron a aplicar una propuesta para la cual no se ha capacitado al universo en su totalidad de docentes inmersos en la situación, haciéndolo en forma esporádica y en temáticas a veces de poca funcionalidad, a través de convenios con algunas universidades del país, lo que ha ocasionado que las maestras que hoy cumplen una función directiva se expresen que no se organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia. Respecto de estos hechos, es incuestionable que si ya vienen prediseñados los contenidos programáticos, y hasta la metodología de trabajo, deja de ser agenda del maestro preparar, organizar y desarrollar las estrategias propias a fin de llevar a la práctica el rol docente en el ámbito de la educación básica. No existe además

una cultura del personal educativo del plantel, como para poder hacer partícipe a sus directivos, propuestas de elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución. Se verifica que los departamentos didácticos, que para el caso de la escuela, no existe ni siquiera como comisión, son entidades ausentes del organigrama escolar, pero que deben mantener actualizada la metodología; sin que sea necesario o indispensable el asesoramiento de parte del organismo directivo a su directora.

- En la tabla 18 se observa que el 100% de directivos expresan que la gestión pedagógica en la escuela fomenta el diagnóstico y la solución de problemas, lo cual aparentemente, es una fortaleza del establecimiento, mas, en la práctica únicamente se realiza un diagnóstico al inicio del año lectivo, y se toman decisiones de recuperación pedagógica; mientras que en el resto del año lectivo, las evaluaciones trimestrales, no son consideradas como para realimentar aquellas destrezas con criterio de desempeño que no han sido bien cimentadas, lo cual deja ver una información que no es del todo apegada a la realidad, no solo de esta escuela sino de muchas otras en la localidad y en el país.
- Según se evidencia en la tabulación realizada a través de la tabla 19, en lo que respecta al material de planificación educativa, el 100% de directivos afirman que no existe en la entidad educativa la reingeniería de procesos, entendida la misma según Quintina Martín Moreno Cerrillo, como el paradigma organizativo en vanguardia, que busca avances decisivos cambiando los proceso por otros nuevos, o buscando maneras de organización innovadoras, abandonando los de la revolución industrial, con el cual se busca desarrollar el liderazgo escolar en el marco de la toma de decisiones colegiada, en donde se fomente el profesionalismo interno, a fin de buscar una reingeniería de los procesos de enseñanza aprendizaje, para acomodados a la individualidad, diversidad del alumno, y siempre buscando horizontes externos que le permitan tener directa injerencia en la comunidad; lo cual no se hace notorio en el centro educativo, sino su total desconocimiento y aplicación.

Se denota así mismo que no se lleva a la práctica en su totalidad el plan estratégico, puesto que por disposición de las mismas autoridades lo que se hace en un centro educativo público de educación básica es el Proyecto

Educativo Institucional, en el que se planifica las acciones que la entidad desarrollará, sin perjuicio de otras eventuales, durante cinco años.

- Los docentes, según la tabla 20, al ser abordados en temas que tienen relación con liderazgo, gestión y valores, muestran opiniones divididas en diversos aspectos, predominando en la ficha de observación denominada escala descriptiva que es la que se ha utilizado para la recopilación de la información, que la mayoría de maestras se manifiesta que a veces el rol del directivos se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Respecto del cambio y la innovación el 50% manifiesta que el liderazgo apunta hacia dicha búsqueda, la que servirá para acoplar el trabajo docente que oferta el plantel, con la realidad y los requerimientos de la sociedad de hoy y del futuro.

En mayor medida, los docentes se expresan manifestando que la gerencia educativa se promueve en los padres de familia y la comunidad en general brindando un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, hecho que se evidencia en la acogida y aceptación que tiene la escuela en la comunidad, y en la confianza que han depositado y siguen depositando los padres de familia en el personal docente de la escuela.

- De igual manera los padres muestran cierto escepticismo cuando en la escuela se pretende llevar a cabo la implantación de nuevas metodologías, por lo que se vuelve incompatible la pretensión escolar con las experiencias y saberes de los representantes legales de las estudiante, porque al no tener la preparación previa adecuada, no pueden ser colaboradores con el seguimiento y fortalecimiento que se requiere en los hogares para lograr aprendizajes exitosos, y por tanto una oferta de calidad. Esta resistencia no solo se muestra en los padres de familia, sino en las mismas maestras, que al estar cómodamente acostumbradas a desarrollar su actividades de enseñanza aprendizaje, no pueden dejar de lado esas prácticas arraigadas, para dar paso a estrategias innovadoras, por lo difícil que resulta tener que desaprender las que han predominado en su accionar, para re aprender nuevas formas de actuar en el aula, sin dejar de expresarse que admiran la capacidad de liderazgo de la directora encargada, aunque quizá se vea de esta manera su actuación, porque

no hace mucho tiempo que tuvieron que vivir una serie de peripecias de orden administrativo, emocional, pedagógico y humanístico, lo que puede ser que haga ver todo lo alejado del personaje que les incomodaba, como bueno, sin desmerecer las cualidades de la directora encargada, que ha sabido encausar de manera operativa las acciones del establecimiento.

-A pesar de admirar las acciones de liderazgo de la directora encargada, no deja de ser preocupante el hecho de que un 65% de las maestras dicen que existen desacuerdos continuos en las relaciones con la directora de la escuela, quizá se deba a que un grupo importante de maestras apoyaban la gestión de la directora titular removida de funciones, las que seguramente el momento de responder a las interrogantes de la encuesta, lo que hicieron es hacer notar el malestar que sienten por el acto de remoción al que se ha hecho referencia en líneas precedentes.

-En la tabla 21 se expresa lo que piensan las 20 niñas de séptimo de básica que fueron encuestadas, respecto de la gestión, liderazgo y valores que se desarrollan en la escuela. Al respecto un 60% de estudiantes manifiestan que la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, lo que hace ver, que en unos casos se exagera el control y monitoreo de las acciones de los maestros del plantel, en vez de dar paso a las opiniones de los docentes y estudiantes.

-Se visibiliza luego de la aplicación de las encuestas a la muestra de estudiantes, que en su gran mayoría las maestras y maestros inician sus clases con frases motivadoras en valores, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario, denotando así el apego y la credibilidad que ofertan las maestras ante sus estudiantes, corroborado con las respuestas a la interrogante que alude a las actividades innovadoras que ofertan sus docentes a fin de que las estudiantes puedan desarrollar su criticidad, creatividad y colaboración, valores que se fomentan en el plantel.

-Una situación que preocupa a las estudiantes de séptimo de básica es el hecho de que las maestras no se apropien de los problemas que tienen las alumnas, sea en unos casos porque no se visibilizan dichos problemas o porque no existe la decisión política y laboral de enfrentar y buscar soluciones a los mismos. Al

respecto es pertinente abordar a la toma de decisiones como una estrategia necesaria para perfeccionar las acciones del personal docente, a favor de los educandos, porque como se puede notar en sus respuestas, existe malestar por esta escasa o ninguna importancia que dan a los inconvenientes que pueden tener las estudiantes. Si la razón de ser de la entidad educativa, es la formación de sus estudiantes, es indudable que no se puede soslayar del accionar cotidiano, una serie de medidas tendientes a buscar el bienestar de las niñas, porque solo así se estaría fomentando el buen vivir. El punto de vista de las niñas deja entrever que existe una falencia en cuanto al valor de la solidaridad entre las maestras y maestros para con sus alumnas.

- El 100% de niñas manifiestan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, pues, si se analiza esta aseveración cerrada y total de las estudiantes, es incuestionable que existe una alta valoración axiológica que se implanta en el plantel, aunque parecería existir un contrasentido o algo de incoherencia con la falta de preocupación del personal docente por los problemas de las maestras, lo cual seguramente ocurre, porque, por un lado puede darse el fenómeno de que las maestras no conocen los problemas de las estudiantes, o no existe la suficiente confianza de aquellas para plantearlos; o, las niñas no distinguen entre la práctica de valores y lo que es la ética, con la solidaridad o preocupación que podrían tener los docentes respecto de sus problemas.
- Es interesante descubrir que, mientras las maestras, mostrando un alto espíritu de cuerpo, expresan que son protectoras de los derechos de las niñas, aquellas no tienen la misma impresión.
- Según la tabla 22, y para buscar un punto de encuentro entre estas dos formas de pensar un tanto distantes y discordantes, emerge como alternativa mediática la serie de respuestas y criterios que poseen los padres de familia encuestados, quienes a su vez, muestran un alto grado de aceptación en relación a la gestión que emprende la directora en relación al liderazgo que debe ejercer estando al frente del plantel; inclusive muestran con franqueza que en la gestión administrativa y pedagógica, les falta ser más expresivos y colaboradores, aunque hoy en día con las restricciones legales que se han impuesto por parte de las autoridades educativas nacionales, se han limitado las formas de

colaboración que podrían practicar en bien del plantel.

- En lo que no comparten el 70% de padres y madres de familia es en el hecho de que se disponga por parte de las maestras y maestros, la elaboración de tareas grupales a sus representadas, por cuanto conlleva una serie de riesgos, desconfianza y preocupación, por parte de los padres, cuando las hijas deben salir de sus hogares en horas de la tarde, sin la seguridad de que realmente estén cumpliendo las tareas grupales encomendadas. Hoy en día en que la tecnología y los medios de comunicación han evolucionado, de tal manera, se vuelve imprescindible que se cambie de mentalidad, tanto de parte de las maestras y maestros, cuanto de los padres y madres de familia, ya que si pretendemos que exista un aprendizaje cooperativo, de interacción, no puede dejarse de lado el trabajo en equipo, ya que es la mejor manera de desarrollar el aprendizaje colateral, a través del cual las estudiantes podrían alcanzar un mayor nivel de comprensión de ciertas temáticas, que a lo mejor en el aula, por falta de tiempo o por el uso de estrategias equivocadas no han sido propuestos con la claridad que se requiere.

De las entrevistas aplicadas al Dr. Luis Vivar González, Supervisor de la escuela y a la Lic. Susana Velasco Bravo, Directora Encargada de la misma, se encuentra que sí diferencian según sus respuestas, entre lo que es comunicación y lo que es información. Son unívocas las respuestas de los dos directivos cuando expresan que el plantel no cuenta con un Manual o Reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Es coincidente la respuesta en cuanto a la forma de actuar frente a un conflicto, con el don de la prudencia. Expresan que un líder educativo debe tener conocimiento, debe ser un planificador, debe ser paciente y poseer don de gente. El tipo de liderazgo que dicen practicar los directivos entrevistados es el democrático, aunque a veces indican que les ha traído inconvenientes, porque cada quien quiere hacer lo que mejor le parece, y en esos momentos se deben cambiar de estrategias para tomar decisiones correctas. Indican los directivos que los valores que predominan en las profesoras y alumnas del establecimiento son la puntualidad, la responsabilidad, salvo ciertas excepciones, y la preparación en algunos casos. Coinciden además que como anti valores se encuentra la hipocresía en ciertas maestras.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación, se puede arribar a establecer conclusiones que sintetizan la realidad de la escuela que ha sido analizada a cuyo efecto se proponen en forma sintética, tanto las conclusiones, cuanto las recomendaciones.

6.2. CONCLUSIONES:

- 6.2.1. La escuela no cuenta con un Reglamento Interno actualizado, y en concordancia con el nuevo marco legal, que permita llevar a cabo una Gestión tanto administrativa, cuanto curricular adecuados;
- 6.2.2. En el plantel no existe el Código de Convivencia, debido a que no existe aún el clima adecuado para construirlo por el momento;
- 6.2.3. A nivel nacional, y específicamente en el establecimiento, no se cuenta con un Manual de Normas Operativas, que permitan asumir los roles a sus integrantes, con reglas clara y procedimientos adecuados.
- 6.2.4. La Directora Encargada de la escuela busca solucionar conflictos delegando funciones a efectos de que dichas soluciones sean más equilibradas;
- 6.2.5. No existe una verdadera promoción para mejorar el desempeño y progreso institucional, salvo la existencia de ambientes cordiales de trabajo, mirados desde la óptica de sus propios directivos.
- 6.2.6. Las disposiciones a nivel de macro planificación, impiden que los maestros puedan organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, sino sujetarse irrestrictamente a las directrices nacionales.
- 6.2.7. La institución mantienen un conflicto por el nombramiento de su Directora, lo que ha ocasionado ciertos desacuerdos que no permiten la gestión, liderazgo y desarrollo de la práctica de valores en un 100%.

6.3.RECOMENDACIONES:

- 6.3.1.** Es prioritario que se actualice el Reglamento Interno, en cuanto se expida el nuevo Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, a fin de que los integrantes del plantel sepa a qué normas acogerse;
- 6.3.2.** Que, la entidad educativa debe construir su Código de Convivencia, a efectos de que puedan asumir compromisos de trabajo en equipo y con la participación comprometida de sus integrantes
- 6.3.3.** Que, es urgente la realización de un Manual de Normas o Procedimientos, a efectos de que cada integrante del plantel sepa qué hacer, cómo, cuándo y con qué recursos;
- 6.3.4.** Mientras no se supere el conflicto que tuvo el plantel, es necesario que para la solución de conflictos se siga recurriendo a las autoridades externas a fin de que coadyuven en las soluciones.
- 6.3.5.** Las acciones acertadas deben promocionarse, a efectos de que se sigan practicando y consiguiendo logros exitosos más frecuentes, para lo cual deben generarse estrategias de socialización de los logros más destacados, partiendo de la autoevaluación institucional;
- 6.3.6.** Optimizar el tiempo, a fin de que se inserte en el currículo, o se desarrolle en el currículo oculto una serie de temáticas propias de la institución y de la comunidad, para mantener su contextualización con el entorno.
- 6.3.7.** Tratar de fomentar la unidad de los integrantes, dejando atrás los hechos que sucedieron, a fin de que se convierta en una entidad educativa ejemplar, tanto en el aspecto de liderazgo, gestión y práctica de valores a nivel local.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta

“MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS ADECUADAS, EN LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS “NACIONES UNIDAS”

2. Justificación

Uno de los componentes fundamentales en toda organización es la calidad de gestión, la que deviene como producto de un liderazgo centrado en los beneficios y progreso de la entidad, sin dejar de lado la perspectiva axiológica, porque sin ella no tendría sentido ni coherencia cualquier visión de futuro que se propone alcanzar; porque las instituciones educativas que están presididas, e integradas por el elemento más importante como son los talentos humanos, y si su misión es formar a las nuevas generaciones de seres humanos, como miembros de la sociedad, es incuestionable que todo acto tiene que buscar como eje transversal el desarrollo de práctica de valores.

Bajo la premisa precedente, es indudable que el liderazgo de la Directora del establecimiento, en relación con sus integrantes, ha sido positivo en términos generales, porque ha permitido que las actividades laborales educativas se desarrollen con normalidad; aunque no es menos cierto que no se debería conformar únicamente con esa normalidad en el accionar, sino que debe buscarse siempre la excelencia académica, para cuyo efecto hace falta que se tengan ciertas herramientas, que hoy por hoy, no existen en la organización. Es más, hace falta que el liderazgo también se difunda y se muestre de manera visible desde las maestras y maestros hacia sus estudiantes y también hacia los padres y madres de familia, a fin de generar una sinergia que confluya en el engrandecimiento de la gestión en el plantel.

Es factible que se pueda llevar a cabo la implementación de una propuesta de mejora a través de la construcción de un Reglamento Interno, un Código de

convivencia, Manual de Normativas procedimentales, a efectos de que cada quien sepa qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y con qué recursos, sin perjuicio de que en el futuro inmediato se tenga que rediseñar el Proyecto Educativo Institucional que está por extinguirse por el paso del tiempo para el que fue elaborado.

3. Objetivos de la propuesta

- 3.1. Mejorar las prácticas de liderazgo y gestión educativa, tanto de la Directora del plantel, cuanto del Consejo Técnico y Docentes, a través de la elaboración participativa de un Reglamento Interno apegado a la normativa actual, y difundido de manera oportuna y clara a la comunidad educativa en general.
- 3.2. Elaborar el Código de Convivencia en base a los lineamientos constitucionales y legales, con la participación de todos los actores de la entidad, en donde consten los compromisos de fomentar y practicar los valores humanos fundamentales, como norma de conducta diaria, partiendo de un diagnóstico serio, en el que cada sector exponga sus necesidades y compromisos a través del uso de técnicas e instrumentos de investigación apropiados.
- 3.3. Desarrollar un Manual Normativo, en el que se describa el orgánico funcional del plantel, con descripción clara y precisa de las acciones que a cada quien le corresponde realizar, los recursos de los que se ha de valer, los tiempos en los que se han de ejecutar y los logros que se esperan alcanzar.

4. Actividades

- 4.1. Socializar a través de talleres de legislación, la Constitución de la República en todo lo atinente a la educación, así como las normas afines, como son el Código de la Niñez y Adolescencia, Ley Orgánica de Educación Intercultural, Reglamento, al personal directivo, docente y de servicios de la escuela,

durante cinco días, en las horas complementarias, a efectos de que cuenten con una visión panorámica del marco legal que nos rige.

- 4.2. Realizar un taller con el comité ampliado de padres de familia a fin de hacerles conocer las normas pertinentes de la Constitución, de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Código de la Niñez, y Reglamento, relacionados con sus deberes y atribuciones.
- 4.3. Elaborar conjuntamente con el Supervisor y el Consejo Técnico de la escuela el proyecto de Reglamento Interno, hasta el mes de diciembre del 2011
- 4.4. Difundir el proyecto de Reglamento Interno a la Comunidad Educativa en el mes de enero de 2012, a fin de que propongan las modificaciones que creyeren convenientes.
- 4.5. Remitir a los organismos pertinentes para su aprobación en el mes de marzo de 2012
- 4.6. Convocar a los representantes de los Padres de Familia, a los representantes del Gobierno Escolar y a los Docentes, a fin de plantear la necesidad de realizar el Código de Convivencia.
- 4.7. Fomentar sesiones de trabajo para realizar el diagnóstico institucional
- 4.8. Elaborar el borrador del Código de Convivencia por parte de la Comisión de Redacción y someterlo a consideración de la Asamblea General para su aprobación.
- 4.9. Remitirlo a los organismos pertinentes para su registro.
- 4.10. Aplicarlo como norma de conducta cotidiana y realizar el seguimiento correspondiente a fin de verificar su funcionalidad.
- 4.11. Socializar a través de sesiones de trabajo, la parte pertinente de la Ley Orgánica de Servicio Público, su Reglamento, el Estatuto de Régimen

Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, a efectos de inteligenciar a la comunidad educativa, sobre la manera de realizar un Manual Normativo para la escuela que permita un desenvolvimiento eficaz y eficiente de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

4.12. Desarrollar sesiones de trabajo con cada uno de los organismos y miembros integrantes del orgánico estructural de la escuela, a fin de que realicen un diagnóstico a través del FODA de cada uno de sus componentes a efectos de tener una plataforma de partida sobre la cual elaborar dicho instrumento administrativo.

4.13. Elaborar el Manual Normativo y ponerlo a consideración de la Junta General de Directivos y Profesores a fin de que sea aprobado.

4.14. Aplicarlo diariamente y realizar el seguimiento correspondiente a efectos de verificar su cumplimiento y operatividad, y en caso necesario, realizar los ajustes pertinentes.

5. Localización y cobertura espacial

La propuesta de mejora será aplicada en la escuela fiscal de niñas “Naciones Unidas” de la ciudad de Azogues, provincia del Cañar, plantel que se encuentra ubicado en el centro de la urbe, cuyo local es pequeño en relación a la demanda y credibilidad que ha generado en la comunidad de su entorno, a pesar de que se encuentra junto a otra escuela de similares características.

6. Población Objetivo

Es incuestionable que tanto el Reglamento Interno, cuanto el Código de Convivencia, involucran de manera directa a los operadores educativos, llámense Directivos, docentes, o auxiliares de servicio, estudiantes y padres de familia. Mientras que el Manual de Procedimientos involucra a los mismos componentes de la comunidad educativa, excepto a los padres de familia, aunque indirectamente a quienes integran los comités de aula y el comité

central, también deben conocer el Manual de Normas o de Procedimientos, a fin de que cada quien sepa qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y dónde.

Indirectamente también son parte de la población objetivo del liderazgo, la gestión y la propuesta de mejora presentada, las autoridades educativas y los gobiernos seccionales, así como organismos no gubernamentales que de una u otra forma están involucrados en el hacer educativo de la escuela, y que por ende son elementos externos coadyuvantes.

7. Sostenibilidad de la propuesta

La propuesta de mejora es del todo sostenible porque los recursos necesarios para llevar a la práctica están al alcance de la comunidad educativa, tales como:

7.1. Recursos o Talentos Humanos, representados por su Directora, miembros del Consejo Técnico, Presidente del Comité Central de Padres de Familia, Presidente del Gobierno Escolar, los docentes en general, los auxiliares de servicios, y todos los demás miembros de base de cada uno de los organismos mencionados.

7.2. Tecnológicos, como computadoras, impresoras, proyectores, amplificadores de sonido, micrófonos, cd players, etc. que hoy en día posee el plantel.

7.3. Materiales, como papel, esferográficos, Constitución, Leyes, Reglamentos, Código de la Niñez y Adolescencia, pupitres, ánforas, pizarrones, etc.

7.4. Local Escolar, aulas, patios, graderíos, dirección del plantel, etc.

7.5. Como recursos organizacionales, Actas, Consejo Técnico, Comisiones de la escuela, Comité Central de Padres de Familia, Gobierno Estudiantil, Supervisión Educativa, etc.

8. Presupuesto

Para llevar a la práctica la propuesta de mejora, como parte propositiva del presente trabajo de investigación, se prevé utilizar recursos económicos provenientes de los ingresos del bar, del aporte personal de los directivos y docentes, así como de los padres de familia, además, existirá un apoyo económico en un equivalente al 50% del monto total, por parte del investigador y proponente.

Gastos de copias fotostáticas \$ 50,00 de fondos del Bar,

Gastos en tinta para impresora \$ 50,00 de fondos del Bar

Gastos en papel y esferográficos \$ 20,00 aportes de los profesores

Difusión y legalización \$200,00 de fondos del Bar

Gastos de implementación \$100,00 de fondos del bar

TOTAL \$ 420,00

9. Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES								
	FEB. 2012	MAR.	ABR.	MAY.	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
9.1. Realizar talleres con directivos, docentes y axiliares de servicio, para analizar Instrumentos legales pertinentes.	x								
9.2. Realizar un taller con el comité ampliado de padres		x							

de familia para hacerles conocer las normas constitucionales, legales y reglamentarias inherentes a su rol									
9.3. Elaborar el proyecto de Reglamento Interno		x							
9.4. Difundir el Proyecto de Reglamento Interno a la comunidad educativa			x						
9.5. Remitir el Reglamento Intyerno a las autoridades correspondientes para su aprobación					x				
9.6. Convocar a organismos escolares, a fin de plantear la necesidad de realizar el Código de Convivencia.				x					
9.7. Fomentar sesiones de trabajo para realizar el diagnóstico			x	x					

10.BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Gálvez, Luz Esther Msc. (2010). *Proyecto de Grado I*. Instructivo para Elaboración de Tesis. Tercer Ciclo. Loja - Ecuador.
- Casassus Juan (1999) “*Marcos conceptuales de la gestión educativa*” La Gestión: en busca del sujeto” UNESCO Orealc, Santiago de Chile.
- Casassus Juan (2000). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina*. UNESCO. Santiago de Chile.
- Currículo, (2005) *Liderazgo Institucional*. Ministerio de Educación. División de Currículo. Quito - Ecuador
- Delgado Manuel Lorenzo (2004). *La Función de Liderazgo de la dirección Escolar. Una Competencia Transversal*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- De Geuss Arie (1998). *Planning as learning*. Harvard Business Review.
- De Melo Namó (1998) *Líderes educativos modernos*. Edición mejorada y aumentada.
- Dinamep, (2003). *Gestión Educativa*. Ministerio de Educación del Ecuador. División de Capacitación Docente.
- Druker Peter. (2008). *Instituciones Sin Fines de Lucro*.
- El Universo (2009) *El Libro de los Valores*.
- Fabara Garzón Eduardo (2005). *La Supervisión Institucional*. 3ª Edición. Ministerio de Educación y Cultura. Dirección Nacional de Educación. Quito, Abril 2004.
- Fullan (1993).
- Hargreaves Andy & Fink Dean (2003) *Sustained leadership*.
- Guillén Parra Manuel (2006). *Ética en las organizaciones*. Construyendo confianza. Editorial Pearson Prentice Hall.

Jara Roa, Carmen. (2009). *Investigación Educativa*. Guía Didáctica. Loja – Ecuador.

Kurt Lewin. (1939). *Escuelas conducidas por líderes o por directivos*.

McMillan J.H. & Schumacher S. (2005). *Investigación Educativa*. 5ª edición. Una introducción Conceptual. Pearson Addison Wesley.

Ortiz Ocaña, Alexánder Luis (2009) . *El Liderazgo Educativo y Tendencias en la Gestión Educativa*. (en línea) Disponible en: <http://www.tendencias-gestion-educativa.shtml>. (Consultado el 13 – 02- 2011)

Pérez Gómez (1998). *El Liderazgo en América Latina*.

Senge Peter (1999) *Quinta Disciplina*. Review.

Stoll L. & Fink D. (1999). *Changing our schools*. Halton Canadá.

UNESCO. "GESEDUCA: Gestión Educativa, un modelo para armar". UNESCO/OREALC/REPLAD, Santiago, Chile, 1994.

Valenzuela González Jaime Ricardo (2009). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Editorial Trillas.

Villa P. & Ausmendi (1993), Bass & Avolio (1994). *Liderazgo Transformacional*.

Zaleznik, (2004). *Abraham Revista: Harvard Deusto Business Review*.

11. APÉNDICES

11.1. Certificación de parte de la Directora Encargada

11.2. Formato de encuesta a Directivos

11.3. Formato de encuesta a Docentes

11.4. Formato de encuesta a Estudiantes

11.5. Formato de encuesta a Padres de Familia

11.6. Formato de entrevista a Directora y Supervisor

11.7. Fotografías referenciales del plantel.

APÉNDICE N° 1**CERTIFICACIÓN**

LIC. SUSANA VELASCO
BRAVO, DIRECTORA
ENCARGADA DE LA
ESCUELA FISCAL DE NIÑAS
“NACIONES UNIDAS”, DE LA
CIUDAD DE AZOGUES,
PROVINCIA DEL CAÑAR, A
PETICIÓN VERBAL DE
PARTE INTERESADA:

CERTIFICO:

Que, el Dr. Blasco Alonso Palomeque Castro, ha realizado las investigaciones previas a la obtención del título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, en el plantel, mediante aplicación de encuestas, entrevistas y observaciones de archivos, existentes, debido a que estuvo encargado de la Dirección del establecimiento, dentro de la temática relacionada con Gestión del Liderazgo y Valores de esta institución educativa. Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al peticionario, hacer del presente el uso que mejor le convenga.

Azogues, septiembre 29 del 2011.

Atentamente,

Lic. Susana Velasco Bravo
DIRECTORA ENCARGADA

APÉNDICE N° 2

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI (_____)

NO (_____)

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

a) Director ()

b) Rector ()

c) Consejo Directivo ()

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

SI (_____)

NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	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:

Or	Se promueve	Sie	A	Nun
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta			
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?

Ord	Se promueve	Siemp	A	Nun
a	De dirección (director(a), Consejo)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica,			
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:

Orde	Se promueve	Siempr	A	Nunc
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			

La pregunta 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.

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

Si ()

No ()

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

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

APÉNDICE N° 3

ENCUESTA A DOCENTES:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEM PRE	A VECE	NUNC A
1. 1.- El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
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.			
3. 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. 4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5.- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6.- Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza			
7.- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal 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 mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera			
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de			
16.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

APÉNDICE N° 4
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Niña estudiante:

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

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

CA Sí 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 del ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

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

APÉNDICE N° 5

ENCUESTA A PADRES/MADRES DE FAMILIA

Sr. (a) Padre/Madre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que *actualmente* estudian sus hijas. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre **LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES** que existen en el establecimiento.

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

CA Sí 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 el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO

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

4.CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. La Directora tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes a través de sus representantes.				
3. El liderazgo orientado a la realización de tareas es el que se requiere para el desarrollo de la escuela.				
4. Los maestros lideran y acompañan el trabajo de los padres de familia.				
5. En cada comité se espera que todos los padres de familia, colaboren de manera uniforme, aunque se respetan las decisiones individuales.				
6. Sus hijas practican la democracia en la elección de los gobiernos en cada aula.				
7. Usted les permite desenvolverse autónomamente a sus hijas, o siempre le ayuda así no sea necesario.				
8. Los métodos de enseñanza que se desarrollan en la escuela se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes se interesan por los problemas de las estudiantes.				
10. El aula de apoyo cumple su función de ayudar a solucionar los problemas de aprendizaje.				
11. Es necesario esta en permanente contacto con directivos y docentes del plantel				
12. Es necesario que las niñas realicen trabajos en grupo o equipo fuera de las horas de clase.				
13. En la escuela se desarrollan valores de respeto, puntualidad, responsabilidad, honestidad, honradez y valores cívicos.				
14. Las maestras tratan adecuadamente a sus hijas y cuando existen problemas se comunican con usted.				
15. La escuela cumple con su rol de formar adecuadamente a las niñas para que continúen sus estudios o sigan su vida futura con competencias suficientes.				

APÉNDICE N° 6

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

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

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE N° 7.1



Fotografía del letrero de la escuela.

APÉNDICE N° 7.2



Fotografía panorámica externa de la escuela.

APÉNDICE 7.3



Entrada lateral de la escuela.

APÉNDICE 7.4



Vista panorámica del interior de la escuela.