



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 EL
COLEGIO RÍO TOMBAMBA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-
2011"*

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

ESTUDIANTE:

O k kcp'Rcw kpc'Ecpf q'Y kkej ku'

DIRECTOR:

Mgs. César Willam Granda Lazzo

CENTRO ASOCIADO GUALACEO
2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

Mgs

CÉSAR WÍLLAM GRANDA LAZZO

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
MGS. CÉSAR WÍLLAM GRANDA LAZZO

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

.....

Mirian Paulina Cando Wilchis

CI. 010389700-5

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Mirian Paulina Cando Wilchis**, 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, Octubre 2 del 2011

Mirian Paulina Cando Wilchis

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme dado fuerza y valor para terminar estos estudios de maestría. Al Colegio “Río Tomebamba” por permitirme realizar este trabajo investigativo, a mi asesor de tesis, el Mgs. César Willam Granda Lazzo, por sus conocimientos invaluable que me brindo para llevar a cabo esta investigación. Agradezco a mi hermana Tania Cando por sus valiosas contribuciones de conocimientos que hicieron llegar a culminar con este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposo y mis hijos, por la gran apoyo y paciencia tenida en estos dos años, a mis padres por permitirme llevar a cabo todos mis sueños impulsarme para lograrlo.

1. Introducción

2.

ACTA COMPROMISO

2. Marco Teórico

2.1 La Gestión

A los diez días del mes de Diciembre del 2010, en la parroquia Mariano Moreno - Callasay, en el Colegio Rio Tomebamba se reúne el **LCDO. FREDDY MARTÍNEZ** en calidad de rector encargado del mismo y la **LCDA. MIRIAN PAULINA CANDO WILCHIS** docente de la institución y alumna de Tercer Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo de la Universidad Técnica Particular de Loja, en todas sus facultades se comprometen:

El Lcdo. Freddy Martínez en calidad de rector autoriza realizar el proyecto de investigación sobre el Tema de Investigación **“GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMNISTRACION DEL COLEGIO RIO TOMBAMBA”**, al desarrollo de técnicas de recolección de información como encuestas, entrevistas a estudiantes, docentes, padres de familia y autoridades de acuerdo a la muestra necesarias,

La Lcda. Mirian Paulina Cando Wilchis, estudiante de la Maestría de Gerencia y Liderazgo se compromete a realizar las encuestas y demás técnicas de investigación en horas que no perjudiquen al estudiante y guardando su confidencialidad e integridad de los entrevistados. Además a entregar un informe final del mismo a la Institución Educativa.

Para constancia firman:


Lcdo. Freddy Martínez
RECTOR


Lcda. Mirian Paulina Cando Wilchis
ESTUDIANTE DE LA UTPL



INDICE DE CONTENIDOS

Portada	
Certificación del Director	ii
Autoría	iii
Acta De Sesión	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Certificado Institucional (Autorización)	vii
Índice de Contenidos	viii
Índice de Cuadros Y Figuras	x
Resumen	xii
1. Introducción	1
2. Marco Teórico	3
2.1 La Gestión Educativa	3
2.1.1 Planteamientos Básicos de la Gestión	3
2.1.2 Conceptualización de Gestión Educativa	4
2.1.3 Importancia de la Gestión Educativa	6
2.1.4 Objetivos de la Gestión Educativa	9
2.1.5 Tipos de Gestión Educativa Según las Áreas De Gestión	9
2.1.6 Funciones de la Gestión Educativa	14
2.1.7 Calidad de la Gestión Educativa	15
2.1.8 Modelos de Gestión Educativa	16
2.1.9. Instrumentos de Gestión de La Institución Educativa	24
2.1.10. La Gestión Educativa En El Ecuador	27
2.2. Liderazgo Educativo	29
2.2.1 Concepto De Liderazgo	29
2.2.2 Tipos De Liderazgo Educativo	31
2.2.3 Clases De Líder	33
2.2.4 Importancia Del Liderazgo En La Educación	34

2.3	Diferencia entre Directivo y Líder	37
2.3.1	Directivos Líderes Educativos	38
2.4.	Los Valores y la Educación	40
2.4.1	Valores en la Reforma Curricular	42
2.4.2	Tipos de Valores	43
2.5.	La Calidad en Educación	44
2.6.	Conceptualización de Calidad Educativa	45
2.7.	Instituciones Educativas Competitivas e Innovadoras	46
2.8	Toma de Decisiones	49
3.	Proceso Metodológico	52
3.1	Participantes	52
3.2	Materiales e Instrumentos de Recolección de Datos	55
3.3	Métodos y Procedimientos	56
4.	Resultados	60
4.1	Diagnostico	60
4.1.1	Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde Evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores	61
4.1.2	Estructura Organizativa De La Unidad Educativa.	63
4.1.3	Análisis FODA	71
4.1.4	Matriz FODA	72
4.2	Resultados de Encuestas y Entrevistas	75
4.2.1	De los Directivos	75
4.2.2	De la Encuesta a Docentes	114
4.2.3	De la Encuesta a Estudiantes	119
4.2.4	De los Padres de Familia	123
5.	Discusión	111
6.	Conclusión y Recomendaciones	117
7.	Propuesta De Mejora	119
8.	Bibliografía	146

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1: Variantes de la definición de Gestión	6
Tabla 2: Procesos de la Gestión Directiva	10
Tabla 3: Proceso de la Gestión Administrativa y Financiera	12
Tabla 4: Procesos de la Área de la comunidad	13
Tabla 5: Principios de la Calidad de la Gestión Educativa	15
Tabla 6: Características de la Planeación Estratégica	19
Tabla 7: Valores y Criterios de Autoevaluación del Modelo Baldrige	22
Tabla 8: Tipos de Líderes	33
Tabla 9: Matriz comparativa de un Buen Líder	35
Tabla 10: Diferencia entre un Líder y un Directivo	37
Tabla 11: Directivos del Colegio Rio Tomebamba, clasificados por sexo y edad	52
Tabla 12: Docentes del Colegio Rio Tomebamba, clasificado por sexo y edad	52
Tabla 13: Docentes por Especialidades	53
Tabla 14: Estudiantes del Colegio Rio Tomebamba, Clasificado por sexo y edad.	53
Tabla 15: Estudiantes del Colegio Río Tomebamba, Clasificados en educación básica y bachillerato	54
Tabla 16: Padres de familia del Colegio Rio Tomebamba, clasificado por sexo y edad.	54
Tabla 17: Muestra de Actores Sociales del Colegio Rio Tomebamba.	55
Tabla 18: Análisis Interno Del Colegio Rio Tomebamba	72
Tabla 19: Análisis Externo	74
Tabla 20: 2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?	77
Tabla 21: 3. Para medir el tamaño de la organización, usted	

toma en cuenta	78
Tabla 22: 4. Las tareas de los miembros de la institución se Encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos	79
Tabla 23: 5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el...	80
Tabla 24: 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	81
Tabla 25: 10. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:	82
Tabla 26: 8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	84
Tabla 27: 9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve	86
Tabla 28: 10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?	88
Tabla 29: 11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:	90
Tabla 30: 12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:	92
Tabla 31: 13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	94
Tabla 32: 14. En la Institución Educativa que usted dirige se ha realizado:	96
Tabla 33: Resultados de la Entrevista a Directivos	97
Tabla 34: Resultados de la Encuesta a Docentes	99
Tabla 35: Resultados de la Encuesta Estudiante	103
Tabla 36: Resultados de las Encuestas a padres de familia	106
Tabla 37: Matriz 3. Problemas en la Gestión del Liderazgo Y Valores de la Institución Educativa “Rio Tomebamba”	109

RESUMEN

La presente tesis de grado, es una recopilación de conocimientos adquiridos en estos dos años de preparación académica en la Maestría de Gerencia Educativa, e investigaciones realizadas sobre la “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de una Institución Educativa”.

La Investigación se realizó en el Colegio Nacional “Río Tomebamba”, ubicado en la parroquia Mariano Moreno, del cantón Gualaceo, provincia del Azuay, trabajo que contó con el apoyo incondicional de autoridades, compañeros docentes, estudiantes y padres de familia del establecimiento. Abordando temas relacionados a identificar y describir los mecanismos eficientes de la gestión educativa en los directivos, el liderazgo como cimientos de organización y los valores esenciales dentro del buen vivir institucional.

La información alcanzada, se hizo a través de la aplicación de instrumentos como entrevistas a autoridades de la institución, encuestas aplicadas a docentes, jefes de área, estudiante y padres de familia, observaciones directas, con ítems que verificaron el nivel deficiente de gestión, liderazgo y valores en la organización, planificación, falta de previsión de normas de apoyo dentro del colegio « Río Tomebamba », para luego en base de estos plantearnos conclusiones y recomendaciones de mejora en gestión educativa y por ende una mejor calidad educativa.

De los resultados obtenidos se concluyó que el proceso gerencial dentro del Colegio “Río Tomebamba”, es deficiente, la falta de competencias y liderazgo en las autoridades, la ausencia de planificación de actividades, la falta de definición de roles e instrumentos de sustento legal y normativo interno institucionales, que ocasionan el incumplimiento de la visión, misión institucional.

Eliminar estas debilidades, es el objetivo de este trabajo, mediante una propuesta de Mejora, “Elaborar el Proyecto Educativo Institucional” que lograría

fortalecer al proceso educativo, mediante la planificación y gestión estratégica para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función la calidad educativa.

1. INTRODUCCION

El Colegio Río Tomebamba, en los últimos años ha tenido muchos logros y falencias, repercutidas en el que hacer de docentes, estudiantes, padres de familia, y directivos cada uno en su rol significativo dentro del ámbito educativo. Indiscutiblemente en que se ha percibido la ausencia de profesionalismo en gestión educativa y liderazgo, competente a los directivos, mismos que han afectado en el desarrollo institucional, académico: la falta de organización, planificación, proyectos educativos, instrumentos de control, han sido motivo de malestares y descontentos entre quienes directa e indirectamente están relacionados con la institución educativa.

En la actualidad en nuestro país el gobierno presenta dentro del proceso educativo cambios que pretenden conseguir una calidad educativa, es así que en el plan decenal de educación nos exhibe los estándares de calidad, que pretende dar oportunidades a todos los estudiantes que contribuyen alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país. Un directivo será el que contribuye a alcanzar estas metas tanto en la institución como a través de la formación de estudiantes.

En el Colegio “Río Tomebamba”, en administración anterior, comenzó con el proceso de innovación y cambios, mediante el inicio de la estructuración de plan de transformación institucional, solicitado por la RETEC (Proyecto de reforzamiento de educación técnica), el mismo que inicio con la evaluación de las gestiones institucionales, pero al no existir un seguimiento en la transición de autoridades, la falta de organización, definición de roles, motivación, este proceso no continuo.

La importancia de este trabajo investigativo en Gestión Educativa, liderazgo y valores, radica en lograr mejorar la institución educativa “Río Tomebamba”, partiendo en reconocer como está funcionando, mediante un diagnostico que se identifico algunos problemas ocasionados, por la ausencia de gestión y liderazgo por parte de las autoridades institucionales, encontrar soluciones, proponer cambios y lograr afianzar la forma de la institución mediante una reestructuración organizativa e integración participativa de sus integrantes.

La motivación obtenida por mis compañeros en el transcurso investigativo, la colaboración incondicional de directivos, estudiantes y padres de familia, el apoyo de la UTPL, con las asesorías permanentes de sus tutores, permitieron el desarrollo investigativo, en la aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, verificaciones de documentos entre otros, el diagnóstico de los problemas existentes, la propuesta de solución de problemas, ayudando alcanzar los objetivos propuestos frente a este proceso de investigación.

Los objetivos planteados se lograron cumplir en este trabajo investigativo, consiguiéndose estructurar un marco teórico, que ayudó a determinar roles de liderazgo de directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución, mediante una actitud crítica se analizó la información obtenida, logrando definir un diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores. Plasmándose los cambios en una propuesta de mejora que ayudará a la institución a fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones y conseguir una sólida convivencia escolar.

Lograr “Gestión Eficaz”, es la meta, ¿Cómo?, desde una Gestión con liderazgo y valores, con la participación de toda la comunidad educativa, desarrollando capacidades competitivas en los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, de modo que su participación sea fundada y reflexiva y reflexiva.

Desarrollar nuevos conocimientos gerenciales, en un profesional es importantes porque nos lleva a sugerir, impulsar y exigir como terceras personas dentro de una institución o ser directivos líderes competentes, es así, que este trabajo investigativo nos das pautas en gestión, liderazgo y valores, que desarrolle una institución con una visión innovadora y de calidad.

2. MARCO TEORICO

2.1 LA GESTIÓN

2.1.1 PLANTEAMIENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN

Antiguamente se hablaba de gestión únicamente en las empresas, en los años sesenta nace la gestión Educativa en EEUU y progresivamente en el resto del mundo, tema relativamente nuevo. Entre los primeros precursores se destacan:

- Max Weber, articuló la organización del trabajo como un fenómeno burocrático, su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a concordar los medios con los fines de la organización.
- Federik Taylor, desarrollo la idea de la gestión científica al considerar por una parte que la motivación laboral es generada por el interés económico y por otra que el proceso de trabajo puede ser racionalizado por los administradores.
- Henry Fayol, por su parte, racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. A Taylor y Fayol son considerados los padres de la Escuela clásica de Administración. Cassasus Juan, E. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Unesco.
- Es ilógico pensar que siendo los centros educativos un organismo complejo, no se haya desarrollado la Gestión y solo a partir de la mitad del siglo XX se empieza hablar de gestión como un campo disciplinario y estructurado, el enfoque empírico de los temas de gestión, de una temática a otra, dando inicios a una gestión más profunda, comprensiva de mecanismos, de situaciones específicas permitiendo construir el sentido de cada situación institucional.

La publicación realizada por Harvard Business Review por Arie de Geus intitolado "Planning as learning" nos dice: "La perspectiva orientada en los procesos, une la gestión al aprendizaje, la gestión es un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto en el interior de la organización y en su entorno". Seminario

internacional. (1997). Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa. Chile.

La gestión es un tema de actualidad es por eso que para mejorar la calidad en y de la educación, el Estado reconoce como fundamental el proceso de gestión y práctica institucional en los resultados del proceso educativo, rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo institucional.

Investigaciones realizadas presentan teorías, modelos de gestión que ayudan en la organización y planteamiento de la institución, la bibliografía es mucha, lo importante es la responsabilidad de las personas que tienen a su cargo estas responsabilidades para capacitarse, informarse y ser competentes en su desarrollo gerencial.

2.1.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA

Resulta difícil delinear una sola conceptualización sobre lo que es la Gestión Educativa, encontramos tantas definiciones como teorías se han preocupado del tema, así mencionaremos algunas:

Gestión Educativa busca resolver en una organización educativa, la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazadas por la institución (Franco Ambrosio Benaluz, 2009)

Gestión viene del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. (Diccionario Virtual en línea <http://definicion.de>)

La gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, la capacidad, la gente y los objetivos superiores

de la organización en cuestión. Dicho de otra manera, la gestión es “La capacidad de articular los recursos que se dispone de manera de lograr lo que se desea”.

Cassasus Juan, E. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Unesco.

Dentro del proceso de ejecución de la Gestión Educativa, siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Evaluación

(Chiavanato, 2007. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México; McGraw-Hill).

Cada una de estas herramientas, trae consigo una serie de momentos bien definidos que ayudan a mantener la autonomía institucional que enriquece los procesos pedagógicos para responder a necesidades educativas locales y regionales, según los objetivos institucionales, cambios deseados, nuevas acciones e implementación de las mismas para obtener los resultados deseados.

Gestión, es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos necesarios y la forma como se realizaran estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. (Álvarez, M. y Santos, M. Dirección de centros docentes, gestión por proyectos, Editorial Escuela Española, Madrid, 1996).

Podemos observar en las definiciones que la gestión tiene dos variantes:

Tabla 1: Variantes de la definición de Gestión

La Gestión como Proceso	Las funciones que se realizan para
-------------------------	------------------------------------

	lograr cambios en la institución educativa mediante acciones previamente planificadas.
La Gestión como Capacidad	El desarrollo de habilidades como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo entre otros.

Es sin duda luego del análisis de estos conceptos de gestión educativa, resulta difícil inclinarnos hacia una sola definición, sin duda todas busca resolver en una organización educacional, la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que se cuenta, se han estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la institución.

Es decir la gestión educativa es la capacidad y el proceso de dirección de todas las actividades, medios, recursos y actores, en la búsqueda de fortalecer una institución educativa caracterizada por la innovación permanente y la excelencia educativa. Entendiendo además que la gestión no se reduce únicamente a la función exclusiva del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal inmiscuyendo la participación de los diferentes actores dentro de la organización y además la comunidad.

2.1.3 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Los cambios científicos-tecnológicos de nuestras sociedades, ligados a las transformaciones políticas y culturales de la época, se constituyen en presiones al sistema educativo para que estos den respuesta, en forma y contenido, a estos requerimientos y demandas. Tales requerimientos van desde ofrecer una enseñanza efectiva con estructuras curriculares flexibles, hasta la incorporación de sistemas de información confiables con esquemas de evaluación oportuna.

La gestión educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones, en términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación de todos los integrantes, la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y

programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer educativo; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.

Dentro del centro educativo los actores que más se han enmarcado y enfatizado en el término gestión relativamente son las autoridades y/o directivos, ya que de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, manejo de información y comprensión sobre procesos de gestión y política educativa, la identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos, concertación, trabajo en equipo y liderazgo.

Ahora bien, es importante señalar que bajo esta acepción la gestión educativa conlleva además de los aspectos académicos también una visión integral de todo el centro educativo en sus muy diversos ámbitos:

- Como director- gerente: planifica, organiza, dirige, administra, monitorea, evalúa, controla y rinde cuentas.
- Como representante de la institución y del Ministerio de Educación.
- Como líder motivador y negociador: Guía, anima, motiva y mediador, busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales.
- Como gestor de recursos.- Gestiona los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo.
- Como organizador y planificador de acciones: Responsable de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.
- Como evaluador: Reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes, equipos de trabajo, programaciones para sugerir alternativas de mejora. Ministerio de Educación del Salvador. (2008) Gestión Escolar Efectiva. Primera Edición.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta

disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Es así que se debe considerar los siguientes aspectos importantes dentro de la gestión educativa:

- Proporcionar continuidad y coherencia de acciones de una tarea difícil que demanda tiempo y esfuerzo de las personas, pero que se debe cumplir para alcanzar lo propuesto.
- Las Instituciones educativas están formadas por un conjunto de personas, como docentes, administrativos, autoridades, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general a la que pertenece, los cuales están pendientes del cumplimiento de los objetivos de acuerdo a las metas trazadas por esta sociedad cambiante.
- Mantener objetivos, metas y definir una estructura de funcionamiento.
- Contar con procesos auto regulatorios, que permitan la autoevaluación que regulen su actuar, ya que se debe evaluar a Directivos, Docentes, Infraestructura y todos los recursos con los que cuenta.
- Debe poseer normas, reglamentos internos, código de convivencia, etc.
- Mantener una meta importante para la institución la cual se pretende conseguir de acuerdo a acciones, a una estructura organizativa que puede ser flexible de acuerdo a la actuación de los involucrados la misma que los condiciona.
- Las personas que formen parte de una Institución deben ser seleccionadas de acuerdo a su formación e intereses lo cual permita su participación en la toma de decisiones, para lo cual se deberá crear órganos de gobiernos con participación colectiva como las Asociaciones de Padres de Familia, de Docentes, Centros de Estudiantes que a través de estos dan su opinión y participan en la gestión

institucional la misma que debe hacerse de acuerdo a normas, reglas de funcionamiento y comunicación. (M. en C. Rito Terán Olguín. 2011. La importancia de la Gestión en la escuela)

Concluiremos diciendo que la gestión es importante para toda organización con deseos de aumentar su productividad y éxito, dependiendo del buen uso y trato de su capital humano y material. El responsable de la gestión de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes para la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos, para cumplir así con los objetivos de la misma.

2.1.4 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Es permitir llegar a los resultados deseados mediante la planeación estratégica, el diseño de herramientas y procesos, comunicar, convocar, valorar y evaluar. No es sólo planear, es también actuar; la acción en la gestión es sumamente importante es la puerta para cualquier cambio e innovación educativa.

2.1.5 TIPOS DE GESTIÓN EDUCATIVA SEGÚN LAS ÁREAS DE GESTIÓN

La gestión educativa se desarrolla en cuatro áreas fundamentales:

La Gestión Directiva, Centrada en la misión de promover y orientar el mejoramiento institucional dentro del ámbito educativo mediante un conjunto de acciones que van desde la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar, en el marco de políticas educativas vigentes, que se orientan estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión. Involucrando procesos de coordinación, integración e inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

Esta área involucra a los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional. Los procesos específicos de esta área se agrupan en:

Tabla 2: Procesos de la Gestión Directiva

Direccionamiento estratégico: establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional.

Seguimiento y evaluación: considera la evaluación y el seguimiento como un proceso sistemático y permanente en la institución educativa que se realiza a partir de información organizada. El análisis y la apropiación de los resultados de la misma orientan la toma de decisiones en la institución.

Comunicación: orienta las estrategias para la coordinación de acciones, entre cada área y con los diversos procesos al interior de la institución, y permite compartir y socializar el conocimiento que se genera. Además, pondera, los mecanismos más adecuados para informar a la comunidad educativa e involucrarla en el trabajo de autoevaluación.

Alianzas: determina las políticas y acciones implementadas por la institución educativa para facilitar el intercambio con otras instituciones y proveer ayudas y/o servicios que apunten el desarrollo del proyecto pedagógico.

Clima institucional: abarca los procesos orientados a facilitar la convivencia armónica entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en el marco de la integración institucional y conlleva el diseño de estrategias para promover la creación de ambientes propicios al desarrollo de las actividades u acciones institucionales.

Gobierno escolar: comprende los procesos de participación de la comunidad educativa, tanto en la proyección de la institución como en la orientación y seguimiento de su proyecto educativo.

El reto institucional de esta área es el de armonizar y coordinar los esfuerzos de los diferentes espacios de gestión de la institución en consonancia con su horizonte institucional; horizonte que en la medida que es pertinente prepara a la institución para responder a los múltiples retos que debe enfrentar.

La Gestión Pedagógica y Académica. Es el proceso de formación estudiantil para que aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, desarrollo y evaluación del currículo, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas

por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos, articulando grados, niveles, áreas, metodologías de enseñanza, desarrollo de proyectos transversales, procesos de investigación, sistema de evaluación de estudiantes, la organización y clima de aula.

Esta área de gestión se desarrolla desde tres dimensiones o aspectos:

- El diseño curricular que básicamente hace referencia a aquellos aspectos necesarios para dar soporte, pertinencia y coherencia al trabajo de aula: plan de estudios, enfoque metodológico, evaluación, recursos para el aprendizaje, jornada escolar.
- Las prácticas pedagógicas que en esencia se relacionan con aquellos aspectos que amplían la capacidad de la institución para el desarrollo de su propuesta educativa en un marco de innovación e investigación, ellos son: la relación pedagógica, la planeación en el aula, el estilo pedagógico y evaluación en el aula.
- El seguimiento académico que se ocupa de analizar las estrategias mediante las cuales se lleva a cabo el monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje de tal manera que los resultados de los estudiantes sean una fuente de retroalimentación tanto del desarrollo de sus competencias como de la gestión escolar en su conjunto.

La Gestión Administrativa y Financiera: Tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de recursos financieros, administración de recursos humanos y físicos, la prestación de servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento ya que se desarrolla en el marco del diseño, ejecución y evaluación de acciones.

Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

Tabla 3: Proceso de la Gestión Administrativa y Financiera

Apoyo financiero y contable: identifica los procesos de administración de los recursos financieros y su respuesta a las prioridades y necesidades institucionales
--

del proyecto educativo; informa del manejo de la documentación e información contable y del uso de éstas en la planeación financiera en la institución.

Apoyo a la gestión académica: se orienta a la administración de la información y los procesos para el apoyo a la gestión académica de la institución y examina la agilidad y confiabilidad, tanto en el proceso de matrícula como en la expedición de constancias, certificados, boletines de notas y otros documentos.

Administración de recursos físicos: busca garantizar la existencia y disponibilidad de recursos físicos (laboratorios, biblioteca, talleres y salas de informática, entre otros) y otros suministros que sirvan de herramientas para el aprendizaje escolar.

Administración de la planta física: se orienta a asegurar los requerimientos de la planta física de la institución que corresponden a las necesidades identificadas por el direccionamiento estratégico.

Servicios complementarios: provee de programas y servicios que apoyan el desarrollo físico, emocional y social de los educandos y facilitan su socialización y proceso de aprendizaje.

Talento humano: se orienta al diseño de políticas y programas que apoyan el desarrollo armónico del talento humano en la institución educativa y promuevan las competencias para el cumplimiento del proyecto educativo institucional. También establece la coherencia entre los retos y demandas institucionales y el talento humano que se requiere para afrontarlos constructivamente.

La Gestión de la Comunidad, este modelo incluye la participación de la comunidad educativa, diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de condiciones que permitan una sana convivencia entre miembros donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, género, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El área de Gestión de la comunidad comprende aquellos procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad y al desarrollo de la capacidad de respuesta de la institución educativa hacia su comunidad y la sociedad en general. Los procesos específicos de esta área se encuentran agrupados del modo siguiente:

Tabla 4: Procesos del área de la comunidad

Participación y convivencia: busca la creación de escenarios y formas de comunicación claramente establecidos y de doble vía, que estimulen la participación de los miembros de la comunidad educativa en los diferentes espacios e instancias de toma de decisiones y de acción de la institución educativa.

Prevención: se orienta al diseño de programas encaminados a la formación de la cultura del auto cuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo a las que pueden estar expuestos tanto los diferentes miembros de la institución como la comunidad educativa en sus entornos físico, social y cultural.

Permanencia e inclusión: establece las políticas y programas tendientes a favorecer la equidad de oportunidades para poblaciones vulnerables, en riesgo con necesidades especiales o talentos excepcionales, como políticas y programas orientados a promover el sentido de identidad con la institución misma y el sentimiento de pertenencia a la comunidad educativa, de tal manera que se favorezca la retención de los estudiantes dentro del sistema escolar con propuestas que respondan de forma significativa a sus expectativas y requerimientos.

Proyección a la comunidad: comprende planes, programas y servicios que la institución pone a disposición de la comunidad para mejorar sus condiciones de vida, hacerla partícipe de la objetividad institucional, sus procesos, decisiones y estimular el apoyo de la familia en relación con el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento, en el desarrollo de los ámbitos de la gestión son importantes:

- Contexto de la institución.
- El POA.
- Proyectos transversales.
- Manual de convivencia.
- Resultados de las evaluaciones internas y externas.

El producto final de esta fase es el perfil institucional con sus respectivas oportunidades de mejoramiento, desde las cuales partirá el Plan de Mejoramiento del Establecimiento Educativo. *James Valderrama R. (2008). La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la Educación.*

Las áreas de gestión, demuestra que la dirección central no se ajusta únicamente en plantear políticas y programas educativos, que aunque sus intenciones son buenas, pero no son únicos para mejorar el servicio educativo y el aprendizaje, mucho menos para obtener una educación de calidad, es imprescindible que la dirección genere nuevas formas de gestión educativa, espacios para contrarrestar los efectos de una gestión vertical y de una práctica burocrática y contrarrestar con una dirección centrada sus acciones en las cuatro áreas de gestión en propender, facilitar, animar, incluir, motivar, entusiasmar, orientar, el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos de la institución y asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados.

2.1.6 FUNCIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Examinar el papel y el rol del director como cabeza de la gestión institucional y pedagógica de la institución, desde el rendimiento académico, capacidades personales, creativas, críticas, pensamientos de autor reflexión, autodirección y autoevaluación, como eficacia en aspectos mecánicos como costos y gastos.

La gestión educativa se desenvuelve en aspectos como:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, propuestas de acción y prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inmersa, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.
- El desarrollo de este proceso es responsabilidad del director, quien deberá:
 - Planificar
 - Controlar
 - Definir de objetivos
 - Decisiones para solucionar problemas

- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

La Gestión Educativa favorece el dinamismo y la eficiencia, procura utilizar al máximo los recursos con los que cuenta, coordina a quienes en ella se encuentran en busca de un objetivo común, juega un importante papel a la hora de definir los procedimientos y las estrategias institucionales

2.1.7 CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

El conjunto de funciones y tareas que comprende la Gestión Educativa, debe estar impregnado del sello de la calidad en sus parámetros de relevancia, eficiencia, equidad y eficacia.

Tabla 5: Principios de la Calidad de la Gestión Educativa

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD			
RELEVANCIA	EFICACIA	EQUIDAD	EFICIENCIA
<p>Cuando el nuevo conocimiento genera aprendizaje para la vida presenta y futura de los estudiantes.</p>	<p>Capacidad de lograr los objetos, que se proponen con el universo de los estudiantes.</p>	<p>Cuando los niveles equivalentes de aprendizaje son igualitarios, considerando la diversidad de estudiantes</p>	<p>Cuando la gestión educativa logra los mejores resultados con los menores recursos</p>

Fuente: Dr. Rosa María Torres. (2006). Gestión Educativa Institucional. Ministerio de Educación y Cultura.

Los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas: el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no sólo se plantean quehaceres pedagógico-didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad.

La calidad en la gestión educativa no sólo es llamar con nombres diferentes a ciertas prácticas de innovación, de mejora educativa o de manera novedosa a las tareas administrativas que son llevadas a cabo en los centros educativos, para coordinar, dirigir, operar y controlar los servicios educativos. Desde esta perspectiva, la calidad en el sistema educativo nos plantea nuevos retos en la gestión educativa: que el instrumento de planeación y reflexión pedagógica. Este tema tan importante abarca todo los procesos y las prácticas de los integrantes de las comunidades educativas al orientar las acciones que potencien su quehacer para que impacte en los aprendizajes de todos sus miembros, además de hacerlos partícipes de lo que se realice y comprometidos con lo que se impulse.

2.1.8 MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización para mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

En Ecuador como en el resto de América Latina, se encuentra enfrentando cambios estructurales en el sistema educativo, presentando proyectos con nuevos modelos de gestión educativa, de los cuales se mencionaran algunos que son utilizados en varios países:

2.1.8.1 MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PROPUESTA POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA – EB/PRODEC

Este modelo plantea un cambio radical en la comprensión del papel social, funciones y metas de la educación: propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes, construida como un proceso alternativo, flexible, democrático y participativo que compromete a toda la comunidad educativa.

Dentro del marco conceptual en el cual Gestión Educativa es la capacidad y proceso de dirección para la construcción, fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad educativa caracterizada por el compromiso de participación e innovación permanente.

En este contexto el modelo se estructura de los siguientes sistemas:



Las características planteadas en la estructura de este modelo se sustentan las partes teóricas y prácticas del modelo. Es necesario superar los problemas y definiciones actuales, introduciendo cambios en la concepción, enfoque y desarrollo de la gestión educativa para emprender procesos de: previsión, ejecución, verificación y capacitación.

2.1.8.2 MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar. Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a. Centralidad en lo pedagógico.
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.
- c. Trabajo en equipo
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización.

- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.
- g. Intervención sistémica y estratégica.

El Modelo cuenta con ocho componentes, los cuales se vinculan e interrelacionan; ninguno tiene privilegio sobre otro y el grado de atención que merecen es dado por el usuario del Modelo de acuerdo con las necesidades y características de su ámbito de incidencia.

1. **Liderazgo Compartido:** En este sentido, el director líder favorece a la comunidad educativa para que pueda idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalización. Además, “propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio.
2. **Trabajo Colaborativo:** Con un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común, anteponen su interés para lograrlo y consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.
3. **Planeación Estratégica:** Es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a mediano plazo.

Una planeación estratégica es participativa cuando en la escuela se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, director y, como apoyos externos, al supervisor, jefe de sector y/o de enseñanza. Su diseño, ejecución y seguimiento es responsabilidad.

Es indudable que aplicar las políticas y programas institucionales previstos para impulsar la calidad del sistema educativo, requiere de la formulación de estrategias creativas y eficaces que orienten los recursos hacia el logro de los resultados que plantea la política educativa actual. Por ello, esta visión impulsa a cristalizar la planeación estratégica en las instancias educativas, teniendo en cuenta algunas consideraciones:

Tabla 6: Características de la Planeación Estratégica

<ul style="list-style-type: none"> • Dar un tratamiento adecuado a las resistencias personales para adoptar la cultura de planeación y evaluación institucional como estrategias de mejoramiento continuo de la calidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la continuidad en la elaboración y aplicación de planes estratégicos para obtener los resultados esperados.
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de la planificación estratégica contribuye a que las instituciones educativas no solamente reaccionen ante las demandas de su universo de atención, además permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la misión y la visión de futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • Contemplar la realización de un balance de recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas y satisfacer las necesidades de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

4. **Evaluación para la Mejora Continua:** Se define este componente como la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto caracterizada por una actitud que asume la responsabilidad por los resultados propios y con apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.

5. **Participación Social Responsable:** Se refiere a la participación de los padres de familia, comunidad y organismos interesados en el acontecer de la institución, para cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de contraloría social.

El Modelo propone este importante componente por considerar ineludible la responsabilidad de la institución educativa al vincular acciones con la comunidad de la que forma parte. La dimensión de capital social de la escuela se constituye por:

- a. La consolidación de la comunidad escolar.
 - b. b. Relaciones basadas en la confianza entre directores, maestros y padres de familia.
 - c. El compromiso explícito de maestros, padres y directivos por el aprendizaje significativo de los alumnos
6. **Rendición de Cuentas:** Se refiere a los procesos que establece la institución para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión; comprende el clima organizacional y áulico, el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos.
 7. **Libertad en la Toma de Decisiones:** La toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que no puede ser restringido a un único ámbito, en un solo tiempo ni ser generado por un único actor. Sólo se entiende si se considera a los distintos actores educativos quienes, a través de sus prácticas, ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de lo que están haciendo.
 8. **Relación entre los componentes de la Gestión Educativa:** La naturaleza transformadora del modelo de gestión educativa estratégica, hace posible la apertura y compromiso con la mejora continua de la acción educativa, misma que es compleja, singular e incierta que necesita ser abstraída y representada

a través de los componentes que más le caracterizan. Es así como este modelo representa de forma relevante la manera en que sus componentes se complementan, se implican, se imbrican, correlacionan y muestran su interdependencia. (Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. *El Modelo de Gestión Educativa Estratégica* México 2009).

Así como este modelo propuesto en el proceso de cambio de la educación de Ecuatoriana, tenemos otros modelos de gestión que han dado buenos resultados o han ayudado a dar pasos de mejora en la gestión educativa.

2.1.8.3 EL CICLO DE MEJORA PDCA:

(El Doctor Deming) Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente: P.- PLAN (PLANEAR); D.- DO (HACER); C.- CHECK (VERIFICAR); A.- ACT (ACTUAR)



2.1.8.4. EL MODELO BALDRIGE:

El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad y para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

Tabla 7: Valores y Criterios de Autoevaluación del Modelo Baldrige

VALORES	CRITERIOS DE AUTOEVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad basada en el cliente. • Liderazgo. • Mejora y aprendizaje organizativo. • Participación y desarrollo del personal. • Rapidez en la respuesta. • Calidad en el diseño y en la prevención. • Visión a largo plazo del futuro. • Gestión basada en datos y hechos. • Desarrollo de la asociación entre los implicados. • Responsabilidad social. • Orientación a los resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo: está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección 2. Planificación Estratégica: la organización y la dirección estratégica del negocio, determinada por proyectos de acción claves. 3. Enfoque al Cliente: conocimiento de sus clientes y su mercado. 4. Información y Análisis: examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información. 5. Enfoque al Recurso Humano: desarrollo de la mano de obra y recursos humanos. 6. Proceso Administrativo: examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. 7. Resultados del negocio: Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio.

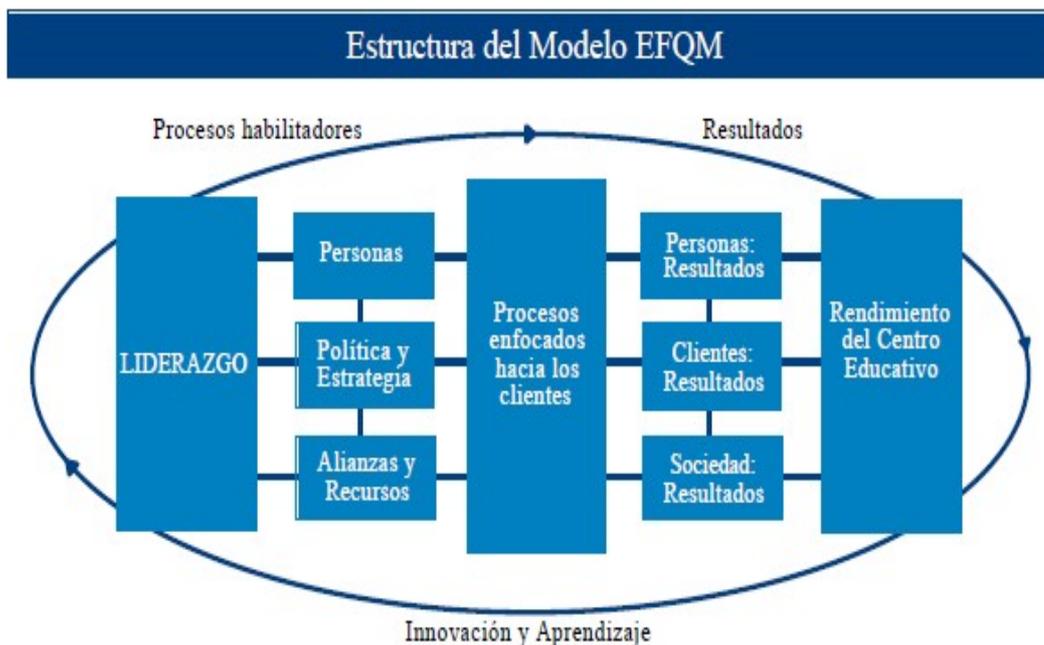
Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan.

Proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos. Resultados son los logros alcanzados.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y en consecuencia a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, "La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales".

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

La base del modelo es la autoevaluación entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.



La estructura de este modelo nos dice que “Los resultados excelentes en la organización, personas, clientes y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la planificación y estrategia, al personal del centro educativo, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos *Quintina Martín-Moreno Cerrillo. (2006). Organización y dirección de Centros Educativos Innovadores.*

Un modelo de gestión para un centro educativo permite establecer un enfoque, un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para los lineamientos a seguir en la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Por lo tanto, busca un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Es decir un modelo de gestión educativa en la actualidad es un instrumento eficaz en el proceso de mejoramiento de los productos o servicios que ofrece, favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización con otra, así como establece criterios de comparación e intercambio de experiencias.

2.1.9. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La institución educativa, como primera y principal instancia de gestión del sistema

educativo descentralizado debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional y administrativa eficiente y eficaz. Para lograr estos objetivos son importantes los instrumentos de gestión educativa que son documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico que sirven para tomar decisiones en la Institución Educativa, orientan, dirigen, deciden la gestión en la Institución educativa estos son aprobados con Resolución Directoral en la Institución Educativa y forman de acerbo documental de la institución educativa

Los instrumentos de gestión de la Institución son:

2.1.9.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN: Manual de organigrama tiene por objeto mostrar una visión general de la partición de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos, departamento o sección de la institución educativa.

2.1.9.2 CÓDIGO DE ÉTICA.- Un código de ética es un conjunto de directrices que tiene por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de la organización educativa.

El código de ética por lo tanto fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva, el código de ética supone una norma interna de cumplimiento obligatoria. Su principal objetivo es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes.

2.1.9.3. EL PLAN ESTRATÉGICO.- Es un documento formal en el que se intenta plasmar, por partes de los responsables de una organización, lo que se pretende conseguir y como se propone conseguirlo, cual será las estrategias de las mismas durante un periodo de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico recoge tres puntos principales

- Los Objetivos.
- Las políticas
- Las acciones

2.1.9.4 PLAN OPERATIVO ANUAL.- Es una guía en el proceso de programación y ejecución de las actividades que confluyen en la formulación del presupuesto anual de las entidades, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados por las diversas unidades académicas y administrativas. Es una guía de gestión que permite la aplicación del plan institucional durante el año calendario y debe precautelar la evaluación y los periodos de duración de las actividades y eventos programados, de acuerdo a los términos de referencia. El plan operativo contiene para un año los proyectos con sus respectivas actividades, metas de gestión, costos, financiamiento y responsable.

Estos instrumentos son elaborados con la participación del Consejo Educativo Institucional y la comunidad educativa; que deben ser aprobados por Resolución Directoral de la Institución Educativa.

La Unidad de Gestión Educativa Local, bajo responsabilidad de su director, orienta y asesora para que las Instituciones Educativas cuenten con el PEI, PTI, PCA al inicio del año escolar.

2.1.9.5 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) .- Constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación que realiza una comunidad educativa, su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma:

- Identidad de la Institución (Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Valores).
- Diagnóstico y conocimiento de los estudiantes a quienes se dirige el

servicio educativo.

- Propuesta Pedagógica.
- Propuesta de Gestión.

2.1.9.6 REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES.- Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de todos los estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. Este documento debe ser de conocimiento de instancias mayores de educación, pues es de su competencia cautelar las relaciones y el buen vivir.

El reglamento interno regula las relaciones los integrantes del centro educativo en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley. En suma, el reglamento interno:

- Responde a propósitos institucionales
- Asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales. Dra. Rosa María Torres. (2003), Ministerio de Educación y Cultural.

Todos los instrumentos de gestión educativa son imprescindibles en el manejo sustentable de la organización educativa, su existencia permitirá una participación real de los actores del desarrollo educativo, vinculados en los modelos de gestión de calidad y mejoramiento.

Así se considera que todos los centros educativos necesitan planes, proyectos, manuales que señalen el ideario, los objetivos, metas y el estilo pedagógico. Esto debe ser conocido por todos los miembros del plantel y ser aplicado, sobre todo, por el director, a cada instante de la dinámica institucional.

2.1.10. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL ECUADOR

El deterioro de la educación en el Ecuador en las últimas décadas fue notablemente visible, la falta de oportunidades para competir en la sociedad del

conocimiento era palpable, lo que no solo repercutía en sus proyectos de vida individual y familiar, sino también en la sociedad en general al no contar con ciudadanos competitivos, críticos y dotados de las lógicas que les permitan gerenciar el conocimiento y arribar a la ciencia y la tecnología.

La ausencia de gestión en los planteles educativos, hicieron que la educación en general se vuelva ineficaz e ineficiente, tanto por las autoridades vitalicias en sus funciones, sin una innovación de conocimientos peor aun de nuevos prospectos, docentes con metodologías repetitivas, padres de familia aislados de la educación de sus hijos, y los estudiantes protagonistas esenciales en este proceso considerados máquinas de recepción de conocimientos.

Si bien es cierto la educación en estos últimos dos años dio un giro de 180°, con el gobierno de turno, mediante nuevas políticas que buscan lograr la calidad educativa, olvidada por algunos profesionales del área docente, con proyectos como: Plan Decenal de Educación, actualización de la Reforma Curricular y la nueva Ley de Educación, bajo la iniciativa del Ministerio de Educación, se analiza y busca consenso entre diferentes actores en el país, en especial los padres de familia, líderes comunitarios y autoridades locales.

Un escenario a favor de la presente propuesta es justamente la Constitución de la República, que establece como mandatos: La Incorporación en su gestión de estrategias de descentralización y desconcentración, administrativas, financieras y pedagógicas.

La educación en el Ecuador no pasa de ser necesariamente un aspecto financiero, debe ser considera una inversión con una visión productiva, equitativa que permita que todos los actores se involucren y los resultados sean eficientes y eficaces.

En los centros educativos subsisten problemas que son un obstáculo para elevar sus niveles esto se debe a factores como:

- Mala práctica de la gestión en la institución.
- Bajos niveles de eficiencia y eficacia en la administración educativa.

- Falta de continuidad en lo referente a las políticas educativas.
- No hay respuestas a las urgentes demandas de la sociedad.
- Insistencia en responsabilizar la tarea educativa a un solo sector.
- Vigencia de un conjunto de normas no socializadas o no puestas en prácticas en la realidad que debilitan la gestión educativa.
- No existen innovaciones de carácter pedagógico ni administrativo, pese a que la legislación educativa vigente lo permite.

La gestión institucional se enreda en una maraña burocrática que dificulta los procesos administrativos y no permite la innovación pedagógica. No existe una cultura de gestión; impidiendo priorizar las acciones y muchas veces se posterga lo “importante” por lo “urgente” y casi nunca se realizan evaluaciones para verificar logros y corregir errores.

No existe el liderazgo necesario para llevar a efecto los procesos de gestión, impidiendo establecer contactos permanentes y efectivos entre la comunidad y la institución.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo ha sido definido como “La actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”, para alcanzar sus metas. Un líder debe poseer ciertas cualidades para dirigir situaciones a lo largo de un proceso de comunicación y la consecución de los objetivos específicos.

Un líder es aquella persona que es capaz de influir positivamente en los demás, posee un mando horizontal es decir que trabaja conjuntamente con su grupo de personas para alcanzar sus metas.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de

liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz justo y organizado, pero carece de las habilidades del líder para motivar.

Un líder educativo debe poseer entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Los gobiernos, autoridades educativas y la sociedad exigen líderes integrales, las nuevas corrientes educativas están encaminadas a que el papel del docente sea más activo dentro del aula y más aun en la cabeza de la institución de quien depende todas las competencias institucionales. Tenemos personas que imponen, mandan y ordenan a veces sin la mínima pizca de sentido común y lo peor sin los mínimos conocimientos de lo que debería ser la educación. En la educación se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes.

El docente se vuelve una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

Un líder es aquella persona que ayuda, guía o es seguido por otras personas. Un líder real o auténtico ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas para avanzar en una fijada dirección, obviamente contando siempre con la aceptación voluntaria de sus seguidores, con la participación libre y colaborativa de éstos en la consecución de objetivos favorables al grupo. Este individuo es capaz de promover la actividad en los demás, tiene ese efecto impulsor. Asimismo también tiene la capacidad para aceptar el liderazgo de otras personas. De hecho, el auténtico líder es, con frecuencia, seguidor, a su vez, de otros líderes que acrecientan su energía dinamizadora. (Concepto de liderazgo Educativo, disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Concepto-De-Liderazgo-Educativo/1290590.html>)

El líder educativo sueña con un futuro prometedor, sus acciones son reflexivas, evaluando constantemente estas decisiones para cambiar o retroalimentar, es renovador, está en constante capacitación sobre proceso enseñanza-aprendizaje. Brinda respeto, escucha, intercambia, posibilidades de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

Liderazgo Educativo, aplica nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones:

1. El liderazgo educativo se apoya en toda la [teoría](#) del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su [naturaleza](#) y contenido.
2. En ese sentido el líder educativo es esencialmente un docente que debe dominar las [funciones](#) y tareas de cada puesto de trabajo, para ser efectivo, demostrar su [competencia](#) profesional, su [interés](#) profesional en mejorar [la educación](#), el cambio permanente del centro educativo, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educativa.
3. El director es un líder que dirige líderes.
4. El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras, obstáculos y logrando una alta activación para propiciar el cambio.
5. El líder educativo es aquel que tiene un [proyecto](#) educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

2.2.2 TIPOS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL:

2.2.2.1. LIDERAZGO INSTRUCTIVO.- Su cometido básico es el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que

la investigación documenta como eficaces. Esta noción de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos. Este liderazgo se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

1. Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro de los alumnos.
2. Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.
3. Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.
4. Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte. Además lazos más fuertes entre las familias y la escuela.

2.2.2.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.- Se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. María Angélica Salazar. (2006) El liderazgo transformacional- modelo para organizaciones educativas que aprenden. Universidad de Viña del Mar, Chile.

La singularidad de un centro educativo y las exigencias de la sociedad del conocimiento, encajan bien el liderazgo transformacional, porque promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística, busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a sus seguidores, a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar.

Hoy por hoy lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido, en definitiva que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la escuela. Por tanto, la función principal de los directores será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización.

2.2.3 CLASES DE LÍDER

Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

Tabla 8: Tipos de líderes.

CARISMÁTICO	Líder-persona con requerimiento de lealtad y obediencia, protección y guía por el subordinado.
SERVIDOR	El líder-persona está pendiente y al servicio de las necesidades - expresas o no - de los "seguidores".
GERENCIAL	La asignación y el control de tareas y responsabilidades para la organización; orientación a la eficacia global, más que a las necesidades de los seguidores.
TRANSFORMADOR	En igualdad, dinámico, en función de los requerimientos de las situaciones inciertas y cambiantes.

El Líder, tiene muchos seguidores, es la personas que toma la palabra, esta es única, allí la importancia de ser un líder carismático, gerencial, servidor y transformador es decir un equilibrio entre estos tres aspecto para que la demás no confunda la función.

Convirtiendo a un director líder que contagie su entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen calidad e innovación educativa.

2.2.4 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN

El liderazgo es importante para lograr la eficiencia y eficacia en la calidad educativa ya que detrás existe el trabajo y organización de un gran líder ya que su trabajo se ve reflejado dentro de la institución.

Los directores, deben aprender a ser líderes exitosos, comprender los problemas y relaciones existentes dentro de la institución, conozcan la cultura escolar, y sean capaces de formar valores, creencias y actitudes necesarias para promover un ambiente de aprendizaje estable y beneficioso. Se necesita de la ayuda de docentes que cumplan los planes estratégicos institucionales, organizar las actividades de su equipo de trabajo para hacer así más sencilla la tarea de lograr llegar a la tan anhelada calidad.

Un organismo puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento, pero no sobrevivir por la falta de un líder, por lo contrario se ha visto planeaciones deficientes y malas técnicas de organización y control pero cuyos organismos han sobrevivido por la presencia de un líder dinámico. El líder es el motor profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales. Peña (1990), lo define como: "La persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupos"

La importancia del liderazgo educacional implica que el líder debe ofrecer imagen, porque es ejemplo de ética y esta se aprende de las personas se admiran y se respetan.

Tabla 9: Matriz comparativa de un Buen Líder

CARACTERISTICAS	CUALIDADES	REQUISITOS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para conducir equipos - Visión de futuro. - Lucha constante para lograr los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de las personas. - Conocimientos de la práctica docente. - Conocimientos de las teorías educativas y de dirección. - Conocimientos de modelos y técnicas de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - Hábil en la toma de decisiones. - Arrastra y no empuja. - Tiene autoridad moral. - Aprende constantemente. - Desarrolla a las personas y las involucra. - Adaptabilidad. - Creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 		<p>reconocimiento de los demás.</p>
--	---	---	--	-------------------------------------

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo o acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de [éxito](#) en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia.

2.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

Tabla 10: Diferencia entre un Líder y un Directivo

LIDER	DIRECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Se inspira en la convicción, en la entrega a sus seguidores y en la solidez de la organización. • Ejerce un liderazgo no sometido a fechas pero que responde a plazos estrictos. • El líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera. • El carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible. • El líder convence. • La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad. • El liderazgo un arte • El líder cree en la acción • el liderazgo tiene que ver con muchos • Líder busca la transformación súbita. • El líder porque se disfruten. • El líder no está llamado a ser 	<ul style="list-style-type: none"> - El dirigente aspira siempre a ser líder aunque no siempre lo logra. - El dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en turno. - El dirigente manda. - dirigente apenas se considera trabajo de rutina. - La dirigencia es un oficio - La dirigencia tiene que ver con pocos. - El dirigente prefiere más el gradualismo. - El dirigente pugna porque los principios se respeten. - El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad. - El dirigente debe aspirar a ser líder. - Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con

<p>forzosamente dirigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>rapidez</p>
--	----------------

Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar

2.3.1 DIRECTIVOS LÍDERES EDUCATIVOS

Instituciones Educativas eficaces se caracterizan por tener liderazgo en sus directores, quienes muestran actitudes, valores, metas y comportamiento exitosos en el logro de sus metas educativas, involucrando el aprendizaje, el rendimiento académico y de crecimiento institucional a todos, creando expectativas en sus integrantes quienes muestran una preocupación constante en su mejora educativa.

- Desarrolla modelos de gestión innovadores y de éxito, involucrados a profesores, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y comunidad, haciéndoles participes de la toma de decisiones.
- Establecen un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los docentes; condiciones apropiadas para el aprendizaje de los alumnos.
- Tienen asumida una imagen o una visión de lo que quieren conseguir, orientada a la gestión y la dirección de la institución educativa.
- Los directores eficientes centran sus actividades en la enseñanza y en la actuación de los profesores en el salón de clases (Sergio H. Alonso Rodríguez,

La influencia que puede tener un director líder es significativa, porque de su actuación dependerá todos los procesos del centro educativo: el comportamiento del personal, de los alumnos, la coordinación, el control y supervisión del trabajo, propiciara la utilización de toda su capacidad intuitiva – lógica, motivando la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores y calidad en la organización.

2.3.1 LOS DIRECTORES EFICIENTES CON LIDERAZGO

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Esta función puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continenca de situaciones afectivas, etc.

El rol del director en un plantel educativo con necesidad de cambio presenta propuestas que orientan y reorientan la marcha institucional, con el objeto satisfacer las necesidades sociales, lo que implica cambios en las configuraciones institucionales. Mantener relaciones con sus subordinados para conocer la realidad cotidiana de los docentes y empleados.

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

Es de suma importancia organizar el tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy

eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, dándole prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Una descripción breve de las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores dentro de la institución educativa eficaces -cualidades que se han puesto de manifiesto en muchas investigaciones-, es la siguiente:

- a. Capacidad de resolución de problemas.
- b. Habilidades sociales
- c. Conocimiento y competencia profesionales.

El papel de los directores, su liderazgo vigoroso, actitudes, valores, metas y comportamientos de éste son factores primordiales en la aportación que realiza para tener una escuela exitosa en el logro de sus metas educativas con eficiencia y eficacia. Luis A. Dávalos V. (2010). Los Directores Eficientes.

Es importante recalcar a lo expuesto que una escuela eficaz es cuando todos se sienten involucrados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa es una preocupación constante. En donde el director eficiente, realizara una gestión de administración inclinada al buen desarrollo de la institución buscando su calidad y eficiencia, será un líder ante sus compañeros y estudiantes, su toma de decisiones será planificadas, organizadas, ejecutadas y evaluadas, sus acciones serán encaminadas a la lucha constante de valores humanos en la convivencia.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACION

La "educación y valores" es una preocupación en toda la comunidad educativa, es un síntoma positivo y un indicador más que promueve el involucramiento de toda la comunidad educativa. La realidad pluralista, obliga a la búsqueda de un

cierto consenso de valores mínimos comunes a los agentes sociales que actúan en el ámbito global de la educación.

Oímos hablar de "ausencia de valores de referencia y de modelos de identificación" o de "crisis de valores". La educación se desarrolla en el contexto de ciencia, tecnología, filosofía y ciencias sociales, que responde a intereses de la sociedad, trayendo diferencias personales y antivalores, por lo que es fundamental la práctica de valores que ayudan a la convivencia y la solidaridad.

Educar en valores, ciudadanía, democracia y libertad es una cuestión de compromiso, implica un proyecto humano de transformación a escala social, cultural, política y por ende pedagógica, para el logro de una forma de vida basada en la felicidad, la justicia, la libertad y la dignidad humana.

La función del docente en la sociedad actual y futura requiere un modelo formativo más completo y complejo que el actual. Las reformas educativas en el mundo occidental que afectan a nuestro sistema educativo, plantean nuevos retos y un reconocimiento social que permita un nivel profesional de responsabilidad acorde a las exigencias de la sociedad.

La tarea del docente supone un compromiso social y ético que procura transformaciones tanto de carácter personal como comunitario, con nuevos contenidos que permitan responder a los retos más cruciales del momento sociocultural en el que vivimos.

La presencia de especialistas psicopedagogos, pedagogos, asistentes sociales y educadores es necesaria para que la tarea del docente sea posible y eficaz en aquellos contextos en los que la educación no sólo debe entenderse como un gasto de interés social, sino como una inversión en capital humano orientada al progreso personal y colectivo.

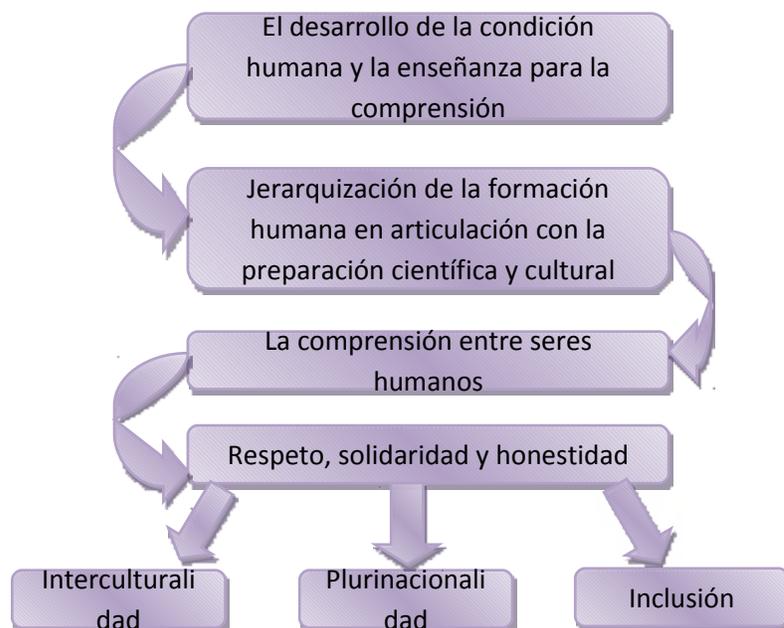
2.4.1 VALORES EN LA REFORMA CURRICULAR

Tomado de la Reforma Curricular de 1996, dice:

“Más allá de cualquier precisión filosófica, consideramos valores aquellos elementos presentes en el ser y los seres (todo ser es valioso de por sí), que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Éstos pueden y deben ser aprehendidos por las personas en tantas unidades bio-psicosociales; por lo mismo no sólo los conocerán sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección...

La Actualización y fortalecimiento curricular de la Educación General Básica 2010, vuelve a retomar los valores dentro del proceso de enseñanza, diciendo:

“El proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica tiene como objetivo desarrollar la condición humana y preparar para la comprensión, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores que les permiten interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del Buen Vivir.



El Estado a través del currículo anterior y actual se encuentra empeñada en el fortalecimiento de la educación, por medio de los valores, considerando estos

fundamentales para el crecimiento de los estudiantes y su inclusión a la sociedad.

2.4.2 TIPOS DE VALORES: Los valores morales son aquellos que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, el individuo desde el seno familiar debe surgir con valores como el respeto, tolerancia, honestidad, lealtad, trabajo, responsabilidad, etc., ayudará a la relación individuo y organización, recordemos que una persona valiosa resalta ya que posee valores interiores y que vive de acuerdo a ellos.

Para la transmisión de valores es importante la calidad de las relaciones con personas significativas en su vida, padres, hermanos, parientes y posteriormente amigos y docentes siendo indispensable el modelo que estas personas demuestren coherentemente entre lo que dice y lo que hace.

En el ámbito educativo, la persona interactuara en libertad, buscando la comodidad o bienestar, estos se traducirán en valores como la solidaridad, honestidad, respecto a los otros, paz, etc.

Los valores son muchos y muy valiosos, pero para nuestro estudio, revisaremos algunos:

VALORES
LIBERTAD: Bien preciado que posee el hombre, libertad de conciencia, libertad de expresión, libertad de reunión, libertad para elegir responsable y

pacíficamente a nuestros gobernantes.
RESPECTO: Consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación y/o entre grupos de personas de diversa índole. Implica un verdadero interés no egoísta por el otro más allá de las obligaciones explícitas que puedan existir.
SOLIDARIDAD: Se define como la colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene la unidad en todo momento, sobre todo cuando se viven experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
HONESTIDAD: Cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo.
PUNTUALIDAD: Se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado. Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones.

Existen otros valores no menos importantes como: familia, honestidad, alegría, amistad, paciencia, bondad, valores que determinan las normas morales, es decir que los valores regulan el buen vivir dentro de una sociedad, en las instituciones educativas en la que el grupo humano está presente a más de la practica estos se encuentra establecidos en el código de convivencia.

2.5. LA CALIDAD EN EDUCACIÓN

La calidad educativa es un fenómeno complejo con múltiples factores que lo determinan su causa, es decir, se debe evitar que la simple aplicación de medidas de una buena gestión escolar resolverá el problema de la calidad educativa. Se debe dejar claro que para que una buena gestión pueda realmente traducirse en adecuada calidad educativa, requiere de un apoyo decidido-mayor que el que ahora se brinda, sin duda, en muchos de nuestros países, tal como lo muestra la investigación-a las decisiones escolares de cambio y mejoramiento. Las constantes críticas a los resultados de nuestro [servicio](#) educativo, la búsqueda de

la calidad es una tarea que debe asumirse responsablemente y emplear las herramientas apropiadas para todo el proceso de mejoramiento.

2.6. CONCEPTUALIZACIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA

El significado atribuido a la expresión «calidad de la educación» incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí.

1. La calidad entendida como «eficacia»: una educación de calidad es aquella que logra que los estudiantes aprendan lo que se supone deben aprender, lo que está establecido en los planes y programas curriculares luego de determinados ciclos o niveles, debiendo los niños y adolescentes aprender en su paso por el sistema, esta dimensión coloca en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.
2. Está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su «relevancia» en términos individuales y sociales, una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona-intelectual, afectiva, moral y físicamente, para desempeñarse idóneamente en los diversos ámbitos de la sociedad: El político, económico y social. Establece en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.
3. La calidad de los «procesos» y medios que el sistema brinda a los estudiantes para el desarrollo de su experiencia educativa, ofrece a niños y adolescentes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente preparado para la tarea de enseñar, buenos recursos de estudio y trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Establece en primer plano el

análisis de los medios empleados en la acción educativa. (Lic. Sylvia Schmelkes, Calidad de la Educación y Gestión Escolar, 2008)

En el presente la preocupación central ya no es únicamente cuántos y en qué proporción asisten sino quiénes aprenden en las escuelas, qué aprenden y en qué condiciones aprenden.

Sintetizando podemos agruparlos de la siguiente manera:

- La demanda educativa
- La oferta educativa
- Liderazgo y calidad de la educación

Existen dos aspectos en la gestión de un grupo mediano o grande para lograr la eficacia: la consecución de resultados en función de la satisfacción del cliente y las relaciones humanas. La capacidad para producir innovación y cambios necesarios en la escuela para asumir reformas se puede conseguir desde dentro de la escuela y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

2.7. INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMPETITIVAS E INNOVADORAS

Resulta altamente útil llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado:

- Administración de los [procesos](#) de cambio
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI ([Proyecto](#) Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo [paradigma](#) institucional.

Lo que permitirá **cambio e innovación**, con mentalidad de asumir cambios como una oportunidad en la cual nosotros debemos ser agentes.

Los cambios hacen que las organizaciones aspiren a ser capaces de la reestructuración en aspectos operativos, financieros, comerciales, informáticos, de tal manera que sean capaces de anular los [paradigmas](#) innecesarios en el momento oportuno.

Fernando D'Alessiopolpinza considera que en las estrategias modernas del cambio son herramientas aplicables, según los requerimientos de cada organización:

- El [planeamiento](#) estratégico
- La calidad total (TQM)
- La [reingeniería](#) (reestructuración)
- El [benchmarking](#) (referenciación)
- El [outsourcing](#) (tercerización)
- La tecnología de información
- Los procesos
- La innovación y la creatividad
- Los nuevos paradigmas
- La cultura y el clima organizacional
- Los [costos](#) por actividad
- La productividad total de los factores

Uno de los cambios a considerar es la: **LA EDUCACIÓN VIRTUAL Y OTRAS PERSPECTIVAS**. Sin lugar a duda, toda organización dedicada a la educación virtual sean estos e-learning, bi-learning, en WEB.01 o en WEB.02 necesita una estructura particular, ya que las mismas funcionan a través de plataformas educativas que permiten la interacción de docentes, estudiantes y comunidad mediante la utilización de diversos recursos como foros, chat, correos, vídeo conferencias, etc. Estas organizaciones educativas virtuales deben gestionar tanto

los procesos que afectan a los estudiantes (gestión académica) como los que afectan a la docencia (gestión docente), aplicando modelos pedagógicos que permitan la participación activa dentro del proceso enseñanza - aprendizaje de toda una comunidad virtual a través de la participación activa en la formación de su propio conocimiento, con la utilización de los nuevos recursos tecnológicos y la inclusión a la Sociedad de la Información.

La gestión de una acción educativa virtual se encamina en función de los siguientes parámetros:

- **No presencialidad.** La organización virtual actuará en el ámbito de la a sincronía, es decir de la no-coincidencia en el espacio ni en el tiempo, este totalmente abierto, sin el horario tradicional, pero que sin embargo puede proporcionar una amplia relación entre los estudiantes o usuarios que trabajen bajo esta plataforma ya que permite compartir, opinar, sugerir de una manera abierta de acuerdo al criterio de cada individuo, formando así nuevos conocimientos que serán incluidos dentro de la comunidad virtual para el uso de todos los usuarios a nivel mundial.
- **Transversalidad.** La virtualidad facilita los procesos transversales y los optimiza, lo que es válido para una [materia](#), curso, un grupo de personas, por lo que debe ser coherente con el modelo educativo ayudando a homogeneizar y armonizar todos los procesos de gestión, tanto académica como docente. Esta transversalidad, además, favorece el trabajo multidisciplinar entre las diferentes áreas o ámbitos de actuación.
- **Globalidad.** Los procesos de gestión deben actuar de forma sistémica en el marco de la organización. Los procesos deben ser coherentes entre sí y de esta forma garantizar la cohesión organizativa de toda la universidad u organización. No se gestiona únicamente desde una perspectiva (estudiante, docente, organización, etc.) si no que la organización virtual

permite y favorece los procesos de gestión global, desde todas las perspectivas. Un mismo proceso organizativo puede ser afrontado desde diversas perspectivas según quienes sean sus usuarios, pero el resultado será siempre un proceso global

Los entornos virtuales de aprendizaje deben ser el principal espacio de comunicación entre la comunidad virtual que forma la organización o institución de formación. Estos espacios deben permitir la relación entre estudiantes, docentes entre sí, así como de cualquier miembro de la comunidad con la organización y viceversa.

Es indudable el valor de las [nuevas tecnologías](#) de información y comunicación (Tics) en la educación. La extraordinaria cantidad de información disponible en medios digitales, el alcance e incorporación de la [televisión](#) educativa, el uso de [la computadora](#) para simulaciones y ejercicios interactivos y sobre todo la vastedad e inmediatez del uso de [Internet](#) son algunos claros ejemplos de las bondades de la tecnología que hacen posible mejorar el proceso [enseñanza-aprendizaje](#). Quintina Martin- Moreno Cerrillo. (2006).Organización y dirección de Centros Educativos Innovadores. Mc Graw Hill.

2.8 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de un Centro Educativo. La organización, el funcionamiento y la gestión

de las instituciones educativas van a depender de la capacidad decisoria y de la calidad de las decisiones tomadas.

Si probáramos a enumerar las decisiones que toma un Equipo Directivo, grandes y pequeñas, nos quedaríamos asombrados. Y es que las decisiones continuas, día a día, están marcando en gran parte el estilo de una Dirección y del Centro. La toma de decisiones resulta ser, así, una tarea difícil, en la que puede constatarse con más claridad la inseguridad y debilidad de los directivos en un Centro.

El director gerente puede delegar tareas o procesos de toma de decisiones, delega procesos a los equipos docentes, en la medida que se delegue responsabilidades, se genera mayor confianza y aceptabilidad en los miembros de la institución educativa.

Delega responsabilidades, es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar.

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo.

“En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión”.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica. George P. Huber. (2011) Toma de Decisiones en la Gerencia. Trillas.

3. PROCESO METODOLOGICO

3.1 PARTICIPANTES

La población objetivo de estudio es el Colegio Fiscal Río Tomebamba, ubicado en la parte rural del Cantón Gualaceo, cuenta con el siguiente detalle:

Tabla 11: Directivos del Colegio Río Tomebamba, clasificados por sexo y edad.

PERSONAL	EDAD			F	%
	De 20 a 35	De 36 a 50	Más de 51		
Femenino		1		1	14%
Masculino		5	1	6	86%
Total		6	1	7	100%

*Fuente: Secretaria del Colegio
Elaboración: Lcda. Paulina Cando*

En el colegio “Río Tomebamba” ejercen los cargos de directivos el personal de sexo masculino pese a que existe en este plantel una equidad en el personal entre hombres y mujeres.

Tabla 12: Docentes del Colegio Río Tomebamba, clasificado por sexo y edad.

PERSONAL	EDAD			F	%
	De 20 a 35	De 36 a 50	Más de 51		
Femenino	6	1		7	54%
Masculino		5	1	6	46%
Total	6	6	1	13	100%

*Fuente: Secretaria del Colegio
Elaboración: Lcda. Paulina Cando*

Los docentes en el plantel existe casi una igualdad entre mujeres y hombres 7 – 6 respectivamente, aspecto que contradice a la estadísticas a nivel nacional (30. 298 mujeres dentro del magisterio Nacional) existiendo más mujeres que hombres dentro del magisterio nacional, por la edad promedio de los docentes y directivos estos están entre los 20 a 40 años de edad. El Nivel de preparación académica superior se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13: Docentes por Especialidades

ESTUDIOS / ESPECIALIDAD	NÚMERO DE DOCENTES
Licenciados en Ciencias de la Educación	5
Estudios de Cuarto Nivel en Educación	4
Ingenieros y otras especialidades	2
Bachillerato	2
TOTAL	13

Fuente: Secretaria del Colegio

Elaboración: Lcda. Paulina Cando

Se muestra en esta tabla el grado académico que existe en los docentes, al existir únicamente dos bachilleres de los cuales se encuentran estudiando.

Tabla 14: Estudiantes del Colegio Río Tomebamba, clasificado por sexo y edad.

POBLACION ESTUDIANTIL	EDAD		F	%
	De 11 a 15	De 16 a 20		
Femenino	32	30	62	50%
Masculino	50	12	62	50%
Total	82	42	124	100%

Fuente: Secretaria del Colegio

Elaboración: Lcda. Paulina Cando

En el plantel educativo “Río Tomebamba” existe una igualdad de género en el número de estudiantado, se halla un mismo número de hombres como de mujeres.

Tabla 15: Estudiantes del Colegio Río Tomebamba, clasificados en Educación Básica (8° a 10°) y Bachillerato.

POBLACION ESTUDIANTIL	EDUCACION BASICA (8° a 10°)	BACHILLERATO	F
Femenino	37	25	62
Masculino	45	17	62
Total	82	42	124

PORCENTAJE DEL TOTALES	66%	34%	100%
-------------------------------	-----	-----	------

La información anterior nos muestra que existe una decreciente tasa de asistencia al bachillerato y una creciente tasa al ciclo básico, debido a la apertura del bachillerato hace cuatro años, abriendo una nueva alternativa para el joven de la localidad.

Tabla 16: Padres de familia del Colegio Río Tomebamba, clasificado por sexo y edad.

PERSONAL	EDAD			F	%
	De 25 a 35	De 36 a 45	Más de 46		
Femenino	73	31	17	121	98%
Masculino		2	1	3	2%
Total	73	31	17	124	100

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Lcda. Paulina Cando

Dentro de la población de padres de familia, existe el 98% de representantes son madres, por motivos de que el padre trabajan en labores agrícolas o son migrantes a otros países como EEUU.

Tabla 17: Muestra de Actores Sociales del Colegio Río Tomebamba.

DESCRIPCIÓN	GENERO		Total Muestra	% de Muestra Tomada del 100% de La Población
	FEMENINO	MASCULINO		
Rector		1	1	100%
Vicerrector		1	1	100%
Inspector		1	1	100%
Jefes de Área	1	3	4	100%
Docentes	7	6	13	100%
Padres de Familia	14	1	15	12%

Alumnos	20	5	25	20%
---------	----	---	----	-----

Fuente: Secretaria del Colegio

Elaboración: Lcda. Paulina Cando

Los directivos y jefes de áreas se encuestaron y entrevistados en su totalidad, los estudiantes se tomaron de muestra a 21 que cursan el primero de bachillerato y 4 estudiantes miembros del Consejo estudiantil (edad entre 15 a 20 años), cuya muestra se eligió por cuanto son estudiantes muy participativos dentro del plantel. La muestra de padres de familia, son miembros de la directiva del plantel, y por ende forman parte importante del desarrollo institucional.

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente trabajo investigativo, metodológicamente para la construcción de información, en este proceso se utilizó como instrumentos, las siguientes técnicas:

- Como fuentes primarias:

La lectura, medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre gerencia, liderazgo y valores.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

Cuestionarios, para la recolección de la información de campo a estudiantes, docentes y padres de familia, necesarios para construir el diagnóstico institucional, encontrar los problemas y buscar posibles soluciones con una propuesta de mejora.

Entrevista dirigida al rector, vicerrector, para diagnosticar sobre el tema de investigación, y conocer aspectos cognoscitivos en los principales actores de este trabajo investigativo.

Observación Directa, de los hechos rutinarios de la institución, que sirven para medir la gestión, liderazgo y valores manifestados en la conducta de personal y sus interrelaciones.

- Como fuentes Secundarias:

Texto, revistas, prensa, documentales, internet, guía didáctica de Proyecto, entre otros necesarios para recolectar información relevante para el desarrollo del marco teórico y su análisis

3.3 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

3.3.1 MÉTODOS

La metodología de la investigación es la forma de organizar el proceso, controlar resultados y presentar posibles soluciones al problema planteado, para la toma de decisiones acertadas para la solución de problemas (Zorrilla Santiago, 1992, 15).

En esta tesis se utilizaron algunos métodos, de los cuales detallo a continuación:

3.3.1.7 MÉTODO DESCRIPTIVO-EXPLORATORIO: Principal método dentro de este trabajo investigativo, realizado mediante una exploración que permitió tener una descripción de las características fundamentales del fenómeno o situación concreta de la Gestión, Liderazgo y Valores, indicando sus rasgos diferenciadores, y respondiéndonos a las siguientes preguntas: ¿Qué es?, ¿Cómo está?, ¿Dónde está?, ¿Cómo están relacionadas sus partes?

Trabajo investigativo que se inicio con la aplicados de los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información, este proceso se apoyo en las técnicas seleccionadas para llegar hasta la tabulación y codificación de la información cualitativa. A través de ésta se analizaran los datos para compararlos y contrastarlos

desde los diferentes elementos educativos con la utilización de diferentes metodologías en el estudio de Gerencia y Liderazgo en valores en el Colegio “Río Tomebamba”.

Luego se organizara la información empírica recabada con el trabajo de campo (observaciones, bibliografías institucionales), para lo que se tomará como referente el tema que se propone investigar.

Siguiente fase un momento de integración entre la lógica y el conocimiento, donde los resultados de todo el proceso investigativo se plasmaron en gráficos estadísticos, para una mejor comprensión, para ser analizados e interpretados en un contraste con el marco teórico.

Esta fase además de convertir los datos recolectados en información, se confirma la validez y el carácter explicativos a las variables encontradas, que servirán para formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejarán no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis. Esta conclusión del trabajo contribuirá a estructurar una propuesta para una transformación y mejoramiento, encontrando mecanismos que orienten la formulación de lineamientos alternativos que contribuyan a mejorar de la Gestión y liderazgo desarrollada en valores en el Colegio Río Tomebamba.

Finalmente, a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual será necesario revisar nuevamente los objetivos, las hipótesis presentadas por la universidad, y el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicara combinación dialéctica entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

Para el desarrollo del método descriptivo se apoyo en otros métodos que ayudaron a complementar el trabajo investigativo, como fueron los siguientes:

3.3.1.1 MÉTODO HISTÓRICO: Se aplicó este método para dar cumplimiento de los objetivos propuestos, evidenciados con el aporte histórico de la organización.

3.3.1.2 MÉTODO DE ANÁLISIS: Con este método se logró la desestructuración y reconstrucción del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos, para alcanzar una visión de unidad, asociando a un juicio de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

3.3.1.3 EL MÉTODO INDUCTIVO: Este método se utilizó para configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la Pedagogía y de la tecnología, en nuestro caso particular la computación.

3.3.1.4 EL MÉTODO DEDUCTIVO: Este método ayudó a generalizar los hechos particulares del objeto de estudio.

3.3.1.5 EL MÉTODO ESTADÍSTICO: Hizo posible la organización de la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitando los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tendrá su aplicación práctica en el proceso de la verificación de las hipótesis.

3.3.1.6 EL MÉTODO HERMENÉUTICO: Permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

Los retos existentes en este mundo globalizado y la transición en la educación que está sufriendo nuestro país, tenemos como deber y obligación sumarnos a la tarea de implementar los cambios y aceptar nuevos retos, que influyen en criterios imperantes en materia de gerencia educativa, lo que pretendemos lograr con este trabajo investigativo.

Los cambio educativos con llevan a la utilización de un sin número de recursos, a la búsqueda de nuevos métodos y técnicas que permita interactuar de manera conjunta con estudiantes, docente, padres de familia y autoridades, mediante una gestión educativa de calidad, liderazgo y valores, garantizando bordear libremente

los avances de la sociedad del conocimiento, los problemas y necesidades que afronta la institución.

Sin una definición de logros, de funciones, de metas, de objetivos, el Colegio Río Tomebamba, no se presenta una visión futura, su permanencia esta en el rol de la gestión y liderazgo que se ve plasmada en la planeación y desarrollo de nuevos proyectos Educativos (Reglamento Interno, Manual de Convivencia, POA, PEI), que ayudaran a fortalecer y mantener la autonomía institucional, enriquecer los procesos pedagógicos y responder a las necesidades educativas locales y del país.

El liderazgo actual ya no se establece de una manera jerárquica, el director formará parte activa dentro de todas las actividades, haciendo que se distinga claramente la gran diferencia entre jefe y un líder de verdad que trabaja conjuntamente por un bienestar común.

Procesos formales, normas institucionales desarrollados en un circulo de valores en las relaciones directivos – institución, es fundamental el liderazgo; como base del saber y habilidades, esto implica que la planificación es fundamental en la toma de decisiones, proceso donde la reflexión, análisis y cuestionamiento con llevan a la buena marcha institucional.

4.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

Por la importancia que radica actualmente la búsqueda de una calidad Educativa, resultado de un proceso en el que la Gestión liderazgo y valores son fundamental, se considera el desarrollo del presente trabajo dentro del Colegio “Río Tomebamba”, para su análisis en cuanto a Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración.

El Colegio Técnico “Río Tomebamba”, es una institución educativa de nivel medio que consta de Básica Superior y Bachillerato Técnico, Especialización Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, viene funcionando desde el año 1985, el total de alumnos con el que cuenta la institución es de 124 estudiantes, trabajan 13 docentes y 3 administrativos, indicando que las autoridades forman parte del personal docente ya que desempeñan las dos funciones simultáneamente.

La educación en nuestro país en estos últimos años ha puesto en marcha la transición de autoridades encargadas por el Ministerio de Educación, la actualización de la reforma curricular, la evaluación permanente de los docentes, la nueva ley de educación. Cambios que han repercutido en todos los planteles educativos del Ecuador, y es así que en el Colegio Río Tomebamba, el Director actual, quien viene cumpliendo las funciones de rector encargado, debe enfrentar el reto de poner en marcha las diferentes etapas de transición por las que está pasando nuestro sistema educativo, siendo también tarea de todo el personal administrativo, docente, estudiantes y padres de familia llevar a cabo esta transformación para bien de toda su comunidad. A esto se suma la función del Vicerrectorado, ente a cargo del control de la parte académica y pedagógica, eje fundamental del proceso de enseñanza, función que también se cumple por encargo de un profesor titular por el lapso dos años, por no contar con un funcionario titular, dificultándose en un seguimiento continuo y permanente, en vista de las diferencias que trae consigo cada profesional en conocimientos, pensamientos e ideologías.

Lo ideal de todo plantel educativo es contar con normas, reglamentos, códigos, planes, proyectos estructurados, definidos y legalizados, que permitan el cumplimiento de los diferentes propósitos que mantenga esta institución, como es el constante mejoramiento académico, la continua capacitación de docentes, la innovación de acuerdo a las nuevas demandas de la educación y la buena marcha de todo el conglomerado, con una buena gestión que armonice con eficiencia y

eficacia. La institución educativa debe contar con los siguientes documentos que serán los que regulen la marcha del establecimiento:

- Manual de organización.
- Código de Ética.
- Plan estratégico.
- Plan operativo anual (POA)
- Proyecto educativo institucional (PEI)
- Reglamento interno.

De los documentos antes mencionados el colegio cuenta únicamente:

4.1.1.1 PLAN ESTRATÉGICO:

Este documento está realizado en el año 2007, su contenido pretende dar cumplimiento a la misión y visión institucional, mediante acciones como la capacitación permanente para el personal docente y administrativo, fomenta la práctica de valores y principios, gestión en la implementación de recursos e infraestructura, convivencia y salud.

4.1.1.2 PLAN OPERATIVO ANUAL POA:

Contiene estrategias, metas y acciones durante el año en beneficio del estudiantado, y la institución en general, promueve la participación de estudiantes, docentes, padres de familia y administrativos en actividades que fomenten equidad, la cultura, la democracia, la creatividad, ciencia y práctica de valores.

Documentos como el Reglamento Interno, Manual de Organización, el Código de Ética, el Manual de Convivencia, Proyecto Educativo Institucional, no existen dentro de la institución, la falta de estos documentos se ve repercutidos en el desarrollo institucional. La ausencia de planificación, comunicación y relaciones intra y extra

institucionales, para la solución de problemas que esto pueda ocasionar entra como único medio de regulación la Ley y Reglamento de educación que en forma general normaliza la convivencia en la educación y fundamenta el buen vivir en la comunidad educativa.

4.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.

La Misión y la Visión son elementos fundamentales dentro del desarrollo de una institución educativa, es así que mientras la visión nos proyecta al futuro deseado, y la misión es un indicador de la existencia y razón de ser de la institución. El Colegio Río Tomebamba en su Plan Curricular Institucional establece su misión y visión de la siguiente manera:

4.1.2.1 Misión:

“Nuestra Institución Educativa está orientada a la formación integral de los jóvenes sin distinción de raza, género o religión. Siendo como objetivo fundamental el desarrollar todas las capacidades de un Bachiller Técnico en la especialidad de Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, para proyectarlos como individuos competentes, reflexivos, críticos, solidarios y humanísticos, con capacidad para desenvolverse en cualquier contexto de la realidad, respondiendo a sus necesidades personales y de la comunidad, convirtiéndolos en ejes del desarrollo social dentro y fuera del país.”

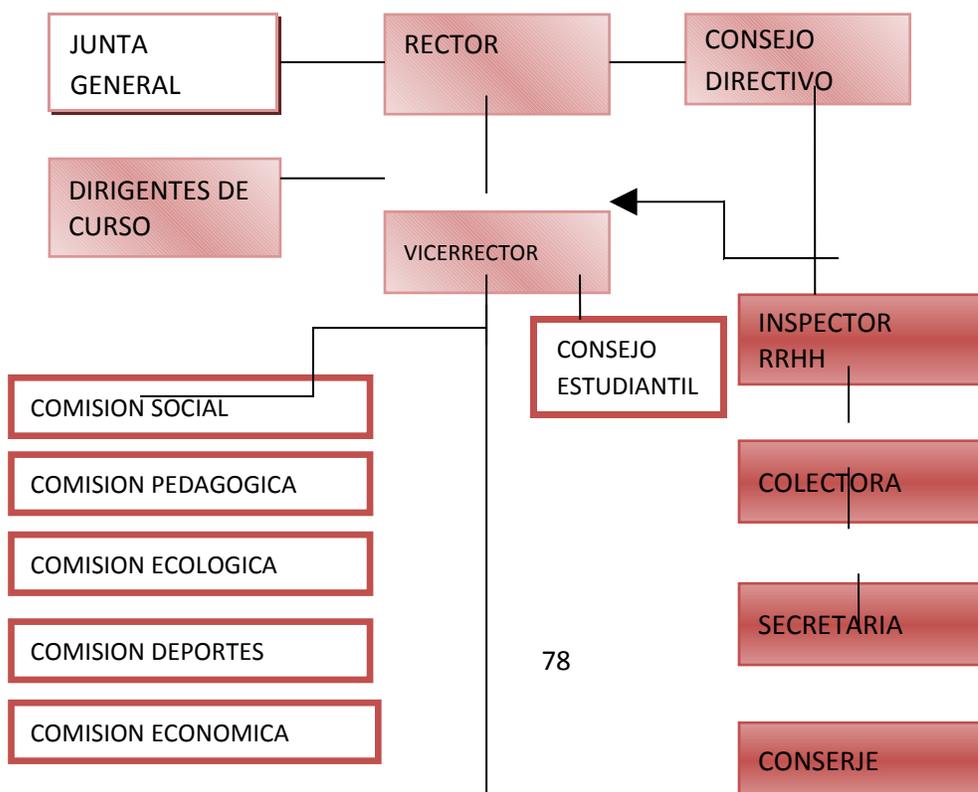
4.1.2.2 Visión:

“Su proyección al futuro como Institución que ofrece un modelo alternativo de la educación basado en los principios de dignidad, autonomía, respeto y solidaridad, que converjan en trascendencia para formar líderes en el

aspecto social, cultural, potenciando el conocimiento integral de los jóvenes acorde al desarrollo tecnológico y científico de la actualidad, que puedan responder con eficacia a los desafíos del mundo laboral y social.”

La Gestión Administrativa juega un papel primordial en el seguimiento y cumplimiento de la misión y visión institucional, así deberá dar consecución a lo planeado dentro del POA y el plan estratégico que son documentos que presentan acciones estratégicas de planeación, ejecución, control y evaluación de sus objetivos. La falta de liderazgo, control y comunicación en los directivos de esta institución, son entre otros aspectos, obstáculos que impiden que lo planificado se cumpla, quedando esto únicamente en papeles.

4.1.2.3 Orgánico Funcional del Colegio Río Tomebamba





El organigrama institucional del plantel, esta normado por la ley de educación y acuerdos ministeriales, existiendo algunas falencia en sus funciones, es cierto que la ley de educación es complementada con el Reglamento Interno que todavía no está en vigencia, ocasionando desatino en el desarrollo operativo por el incumplimiento de funciones o duplicidad de las mismas, resultando de esto es el descontento general e inclusive mal entendidos por las diferentes áreas y departamentos, a esto se suma la falta de un manual organizacional y un reglamento interno.

El desarrollo de cada área y comisión no bastan únicamente por las buenas intenciones y propósitos de quienes presiden o lideran cada tarea, proceso y desarrollo que muchas veces se ven entorpecida por acontecimientos no deseados o no previstos dentro de su ambiente laboral.

La toma de atribuciones no reflexivas, por parte de personal directivo institucional, al ser planeadas, muchas veces no han sido adecuadas para el desenvolvimiento de la institución, las mismas carecen de un objetivo y resultado esperado o se ven entorpecidos en su adelanto evitando que se cumplan satisfactoriamente.

4.1.2.4 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

El clima escolar y la convivencia con valores en una institución educativa es importante porque sirve de modelo en la interrelación entre los diferentes miembros, que se ven reflejados luego en el desarrollo ético, socio afectivo e

intelectual de los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y responsabilidad de todos los actores educativos de mantener un clima armónico en valores.

El clima escolar del Colegio “Río Tomebamba” se ve desarrollado en diferentes dimensiones:

4.1.2.5 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

Conocer la dimensión pedagógica curricular y valores de la institución educativa Río Tomebamba dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, involucrados factores como la planeación, utilización de recursos y herramientas didácticas, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza indicamos que:

- El plantel educativo ejecuta un plan institucional basado en la reforma curricular de 1996, aclarando que para el año lectivo 2011 – 2012 se registró a la Reforma Curricular 2010. Su premisa se fundamenta en una educación de calidad respondiendo a las expectativas de la comunidad, como a las necesidades de formación integral de los estudiantes, el mismo que se constituye en un plan de desarrollo administrativo, pedagógico y de desarrollo integral humano.

Para este proceso la institución cuenta con personal docente profesional y capacitado en las diferentes ramas académicas, los mismos que se encuentran asistiendo a cursos de actualización dictados por el Ministerio de Educación, a su vez que algunos docentes están cursando la universidad para la obtención de títulos de tercer o cuarto nivel, favoreciendo así a la dimensión pedagógica, micro curricular y valores de la institución.

Las clases se desarrollan en base a las planificaciones que se ejecutan de acuerdo con los ejes transversales establecidos en el Plan Curricular Institucional, que es parte de los estándares de educativos para una educación de calidad.

La institución carece en gran parte de herramientas y recursos materiales, si bien algunos ni siquiera los posee o se encuentran deteriorados debido a la cantidad de tiempo que tienen los mismos, un factor principal para que se dé es la falta de presupuestos económicos, la carencia de autogestión por parte de los directivos.

Los Materiales, herramientas y recursos académicos obsoletos o destruidos han hecho que los docentes busquen alternativas creativas, pero que muchas de las veces no logran cubrir todas las expectativas que se deseará, cabe resaltar que cuenta con un laboratorio de computación que está conformado por 15 computadoras, 1 retroproyector, 1 pizarra electrónica, acceso a Internet con un ancho de banda de 512 MB, el mismo que fue proporcionado por el Proyecto Conectividad llevado a cabo por el Municipio del Cantón Gualaceo, el mismo que realizó la contratación de estos servicios a través de CNT, el cual tiene una conexión a través de puntos de acceso inalámbricos, debido a que los puntos de acceso son demasiado remotos y el poco ancho de banda dedicado para este servicio el mismo se torna demasiado lento, ocasionado el famoso cuello de botella (enfrascamiento de paquetes en la entrada y salida de la red) es así que no cubre las necesidades y demandas de los estudiantes y docente a la hora de utilizar este recursos como una fuente de investigación, interacción, utilización de herramientas tecnológicas para el desarrollo de clases y el mejoramiento del nivel académico dentro de la institución, además se ve limitado el proceso de integración a la Sociedad de la Información que se dio por decreto presidencial.

Si bien es cierto la migración ocasionada en toda la provincia del Azuay, y por ende la localidad en donde se encuentra el establecimiento educativo no es la excepción, sea tornado una debilidad dentro de la comunidad ya que ha

repercutido en el ámbito familiar, formación de los estudiantes ya que los mismos carecen de afectividad emocional, lo que ha sido causa de la deficiente calidad educativa y pérdida de valores, a esto se suma la falta de un departamento de apoyo “DOBE” que forme parte del proceso educativo en la parte psicológica del estudiante.

4.1.2.6 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

El Colegio Río Tomebamba, cuenta con personal administrativos el mismo que está compuesto por las autoridades que dirigen esta institución en sus diferentes niveles, personal docente, estudiantes y padres de familia que son parte fundamental dentro de la formación académica de los educandos y soporte para el desarrollo de las actividades propuestas por el docente.

Sin embargo el Centro Educativo carece de esta armonía entre la comunidad, por varias razones entre las cuales podemos anotar:

1. Falta de comunicación entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.
2. Carencia de precisión y objetividad en los procesos que se encuentran desarrollándose.
3. Se carece de un liderazgo por parte del rector encargado.
4. Poca participación activa y directa de padres de familia con docente para la creación de un ambiente académico que favorezca al estudiante, y permita mejorar la calidad educativa, organización y toma de decisiones.
5. No existe capacitación continua para los docentes, ya que el aspecto económico impide que muchos de ellos accedan al mejoramiento de acuerdo a los nuevos paradigmas que se establecen hoy en día.
6. La marcada diferencia existente en el trato de los docentes que tienen nombramiento y los que trabajan por contrato anual, lo que provoca un gran malestar y a su vez carecen de motivación por la inestabilidad laboral en la que se encuentran y la diferencia salarial de la cual son sujetos.

7. No existe Liderazgo en la dirección, más bien esta se ve en niveles jerárquicos, un mando vertical como inspección, docentes y estudiantes, haciendo que muchas veces exista roces, discrepancia y descontento por que el autoritarismo, produce apatía entre la comunidad educativa.

4.1.2.7 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES

La toma de decisiones realizada por las autoridades y docentes están siempre encaminadas en beneficio del mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje y bienestar estudiantil.

Los recursos financieros de la institución, están manejados directamente por el departamento de colecturía, limitando así la gestión para la adquisición de recursos muy importantes dentro del ámbito educativo.

La administración de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo a cargo del rector y vicerrector responsables de la planeación y ejecución académica, se han venido realizado con la ayuda de todo el personal docente, ya que los mismos no cumplen sus funciones totalmente por la inestabilidad y falta de liderazgo (encargados), repercutiendo en la buena marcha de la institución, por la falta de iniciativa para lograr el cumplimiento de sus objetivos ha dado lugar a que el docente desempeñen un papel importantísimo, pero sin embargo no es tomado en cuenta por autoridades, más bien son juzgados de una manera impropia pese a realizar trabajos que no le competen. Provocando aún más fricciones dentro del ambiente laboral del personal administrativo y docente, ya que no se encuentran bien definidas las funciones, impidiendo el cumplimiento de tareas encomendadas a cada uno de los administrativos y docente de una manera adecuada, oportuna y óptima.

4.1.2.8 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.

El plantel educativo esta dentro del área rural del cantón Gualaceo, específicamente ubicado en la Parroquia Mariano Moreno que posee una población de 2707 habitantes según el último censo realizado en donde apenas 117 habitantes tienen instrucción secundaria, la mayor parte de la población está dedicada a la agricultura y ganadería.

Gran parte de la población a migrado a diferentes provincias del Ecuador, Estados Unidos y España, es comunidad llena de costumbres y tradiciones en donde se fomenta la cultura de la localidad manteniendo de esta manera vivas sus raíces ancestrales, la participación del colegio es considerada muy importante dentro de la comunidad, ya que forman parte de los diferentes actos que se lleva a cabo dentro del lugar y a su vez las autoridades locales son parte fundamental dentro del desarrollo institucional.

4.1.3 ANÁLISIS FODA

4.1.3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El Colegio Río Tomebamba, es una institución educativa en transición y renovación constante, reflejo positivo de ello es el resultado de la primera promoción de egresados, ex alumnos que al momento en su gran mayoría se encuentran cursando la universidad, pese a las dificultades económicas y de transporte para trasladarse de la parroquia al centro cantonal o a la ciudad de Cuenca, otros tienen su propio negocio o se encuentran insertos en el mercado laboral del cantón Gualaceo.

Son muchos los aspectos positivos que tiene la instituciones dentro del Análisis Interno que favorecen el cumplimiento de la misión y la visión institucional, pero por falta de una buena gestión y liderazgo estas se ven opacadas.

En los aspectos negativos, Debilidades encontrados en el análisis interno, fluyen rápidamente obstaculizando el desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas planteadas por la institución, la falta de liderazgo en la gestión educativa, la ineficaz organización de los miembros, la carencia de instrumentos de gestión como manual de convivencia, manual de organización, reglamento interno, PEI, POA, no han permitido el desarrollo institucional.

4.1.3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El colegio Río Tomebamba es el único dentro de la parroquia, su desarrollo se ve reflejado en el entorno, autoridades locales se encuentran comprometidas con el plantel, apoyando siempre económicamente, el ambiente ecológico es digno de recalcar que ayuda al entorno educativo, entre otros aspectos que resaltaremos en la matriz FODA.

Es deber de todos de la comunidad educativa Río Tomebamba, cuidar, fortalecer, engrandecer las fortalezas y oportunidades y eliminar aquellos aspectos negativos como son las debilidades y amenazas que debilitan a toda la institución haciéndole incompetente dentro del mercado.

4.1.4 MATRIZ FODA

Tabla 18

ANALISIS INTERNO DEL COLEGIO RÍO TOMBAMBA FORTALEZAS VS DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo de la Institucional en la parroquia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe instrumentos de gestión de la institución educativa como manual de

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal docente idóneo. ▪ Personal capacitado permanente en innovaciones pedagógicas. ▪ Estudiantes encaminados a la formación Integral. ▪ Evaluación sistemática del aprendizaje, sostenida y permanente por el Ministerio de Educación. ▪ Laboratorio de Informática y audiovisuales. ▪ Espacios recreativos y deportivos. ▪ Ambiente natural, libre de contaminación. ▪ Creatividad en la creación de materiales y recursos materiales para el desarrollo del aprendizaje. ▪ Acceso al Internet. ▪ Ambiente sano. 	<p>organizacional y de convivencia, código de ética, planes estratégicos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de comunicación y coordinación entre docentes y autoridades ▪ Falta de conocimientos en gestión y liderazgo de las autoridades del plantel que ejercen sus funciones por subrogación, no existe un titular para esta función. ▪ No existe una planificación continua de las actividades dentro del plantel. ▪ No existe liderazgo en las autoridades. <p>Escasos recursos presupuestarios para materiales pedagógicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales didácticos obsoletos e insuficientes. ▪ Estudiantes con bases en conocimientos primarios deficientes. ▪ No existe disponibilidad de una biblioteca.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso de internet deficiente. ▪ Inestabilidad del personal contratado. ▪ Padres de familia sin conocimiento de las innovaciones educativas, tecnológicas.
--	--

Tabla 19
ANALISIS EXTERNO
OPORTUNIDADES VS AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente natural libre de contaminación ▪ Plantel educativo único en la localidad ▪ Posibilidad de ofrecer una educación gratuita y de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitado intervención de los Padres de Familia en el proceso educativo. ▪ Transporte Rural en pésimo estado que impide el acceso de los docentes, personal administrativo al plantel. ▪ Clima frio y lluvioso que

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto establecido. ▪ Cursos de capacitación ofertados por el Ministerio de Educación a los docentes. ▪ Apoyo incondicional de la junta parroquial. ▪ Apoyo de los Padres de Familia y representantes. 	<p>impiden el normal desarrollo físico e intelectual de los discentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agua entubada sin tratamiento de purificación necesario para el consumo humano. ▪ Falta de presupuesto para departamento del DOBE. ▪ Terminación del contrato de personal docente sin nombramiento. ▪ Mobiliario obsoleto. ▪ Migración y pérdida de valores.
--	---

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El mejoramiento de las instituciones educativas, parte del reconocimiento de la manera cómo se está desarrollando su labor. La aplicación de entrevistas y encuestas a los docentes, padres de familia, estudiantes y autoridades han demostrado su capacidad de generar los resultados, para proponer cambios o fortalecer las oportunidades y fortalezas institucionales.

La herramienta por excelencia para llevar a cabo este reconocimiento es la investigación que se realizó en la institución permitiendo recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución. Esto con el fin de establecer un balance organizativo - funcional que permiten elaborar una propuesta de mejoramiento institucional.

Por principio, la autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, fundamentada en el análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores que permiten a los miembros de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar.

4.2.1 ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DEL COLEGIO “RÍO TOMBAMBA”

En la investigación realizada a los Directivos del Colegio “Río Tomebamba”, ubicada en el sector rural del cantón Gualaceo, en el sector de Callasay de la parroquia Mariano Moreno, mantiene un número de estudiantes promedio desde hace cuatro años que se incremento con el diversificado de 125 estudiantes, es así que en este año lectivo 2010-2011, cursan 128 estudiantes, dirigidos por:

- Un recto encargado.
- Un vicerrector encargados:
- Cuatro jefes de áreas compuestas por:
 - Área de Desarrollo Personal y Social.
 - Área Técnico Profesional
 - Área Científica
 - Área Instrumental

De la información obtenida, se detectó, que no existe Rector y Vicerrector titulares, estas funciones las dirigen docentes por subrogación en el consejo directivo, hasta una nueva disposición. En cuanto a los jefes de área estos son nominados por el Consejo Directivo de acuerdo al pensum de materias por un

período de dos años, responsables de lograr el eficiente desarrollo del proceso curricular y organizativo.

Cabe señalar además que la dirigencia de autoridades y jefes de áreas, está a cargo de profesores titulares, no considerados los docentes contratados por la inestabilidad de los mismos lo que dificulta la alterabilidad por el escaso número de docentes con nombramiento.

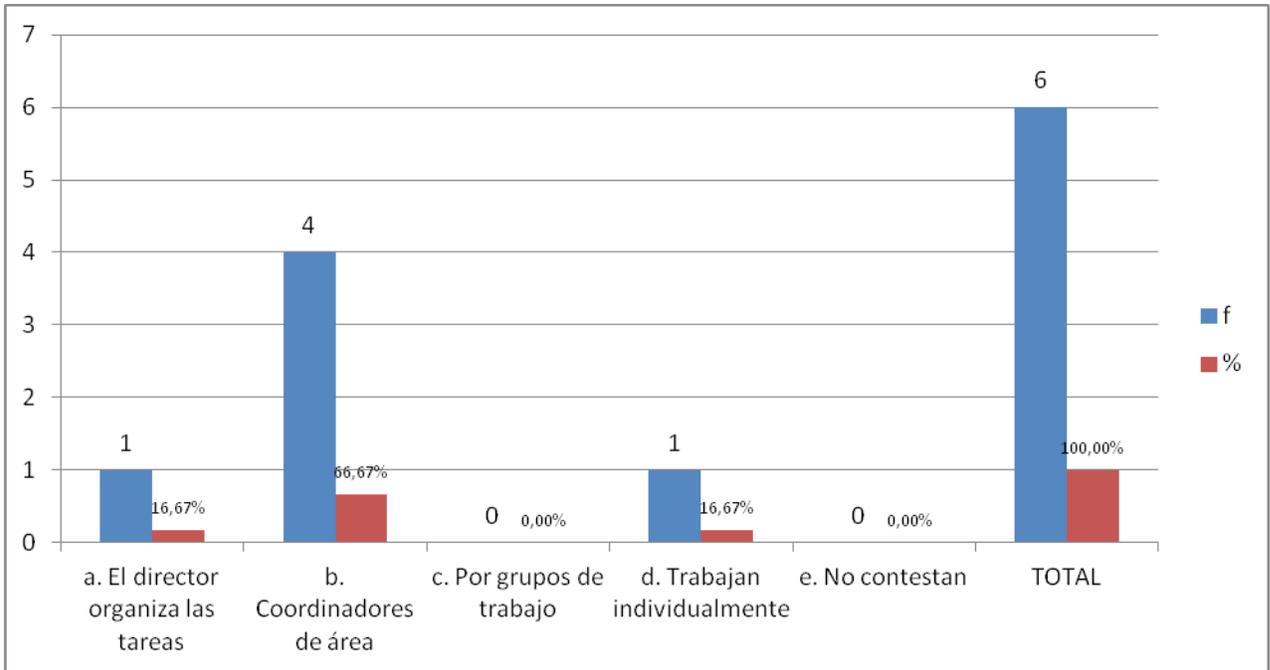
A los directivos de la institución, se les realizó una encuesta para medir el conocimiento y aplicación que tienen sobre gestión, liderazgo y valores desempeñados en sus funciones, observándose lo siguientes:

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

Tabla 20

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El director organiza las tareas	1	16,67%
b. Coordinadores de área	4	66,67%
c. Por grupos de trabajo	0	0,00%
d. Trabajan individualmente	1	16,67%
e. No contestan	0	0,00%
TOTAL	6	100,00%

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL COLEGIO “RÍO TOMBABA”



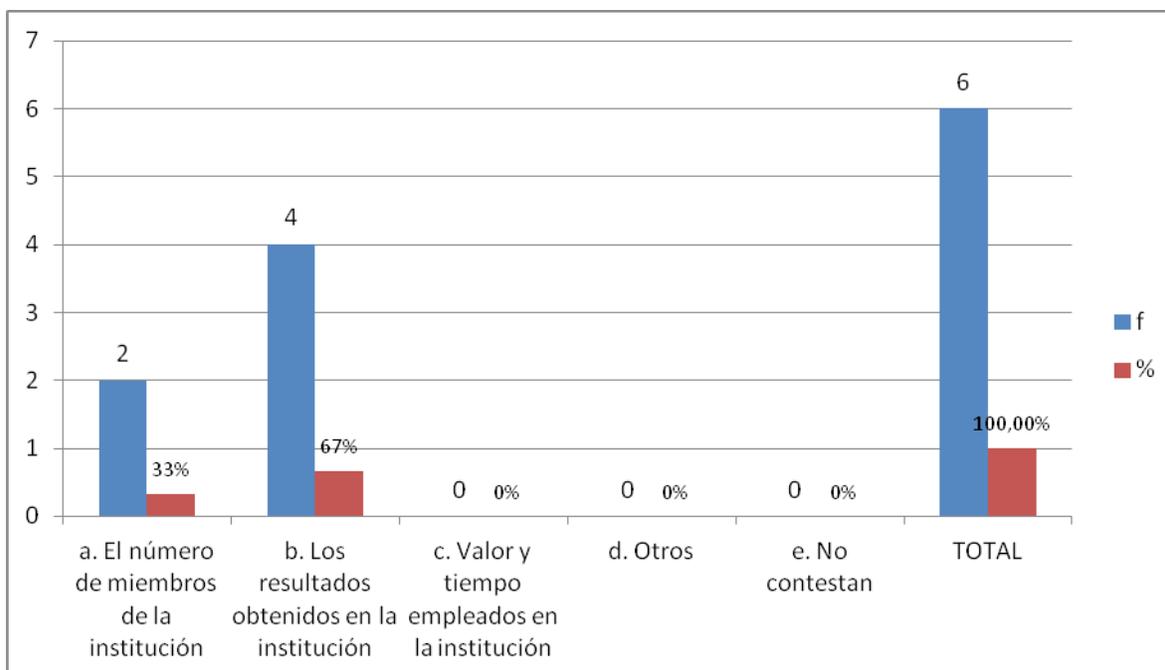
En la encuesta realizada a los directivos sobre como esta organizada los equipos de trabajo en la institucion: en un 66,67%, respondieron que los equipos de trabajo son coordinadas por coordinadores de areas, y un 16,67% que dentro de las institucion los trabajos se realizan individualmente, mientras que un porcentaje igual indicaron que las tareas eran asignadas por el director.

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

Tabla 21

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33%
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	67%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%
TOTAL	6	100,00%

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



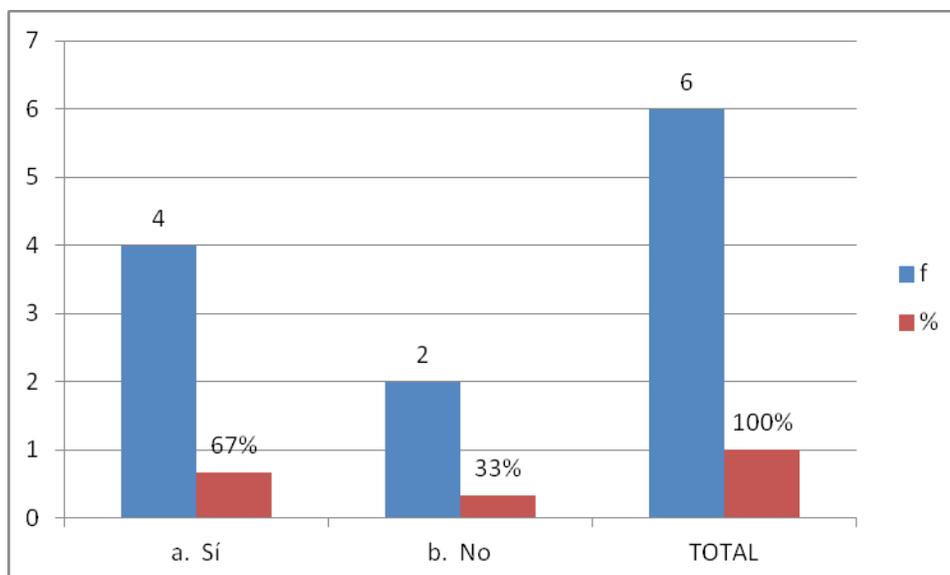
Los datos obtenidos en los encuestados sobre cómo se mide el tamaño de la organización: el 67%, están de acuerdo que la medición óptima de un establecimiento educativo es por los resultados obtenidos, mientras que el 33 % está de acuerdo que la medición se la debe realizar de acuerdo al número de miembros en la institución.

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

Tabla 22

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

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



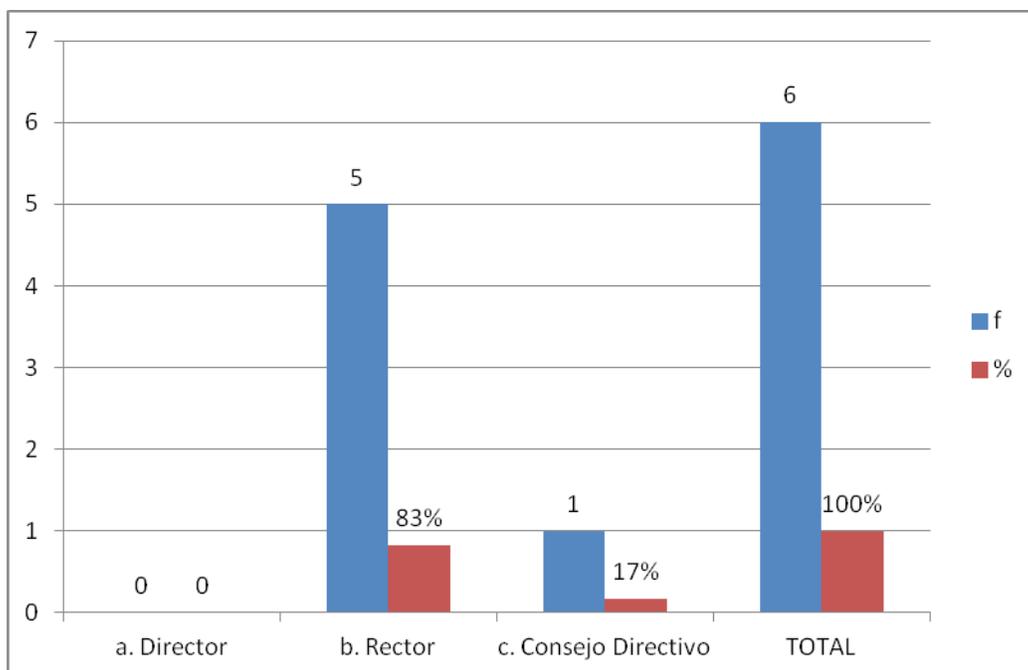
Los directivos encuestados referente a sí; las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, el 67% manifiesta que las tareas de todos los miembros de la institución están identificados en un manual y apenas el 33 % no sabe o desconoce la forma en la que se llevan las tareas de los docentes, administradores y directivos dentro de la institución.

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

Tabla 23

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	5	83%
c. Consejo Directivo	1	17%
TOTAL	6	100%

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO



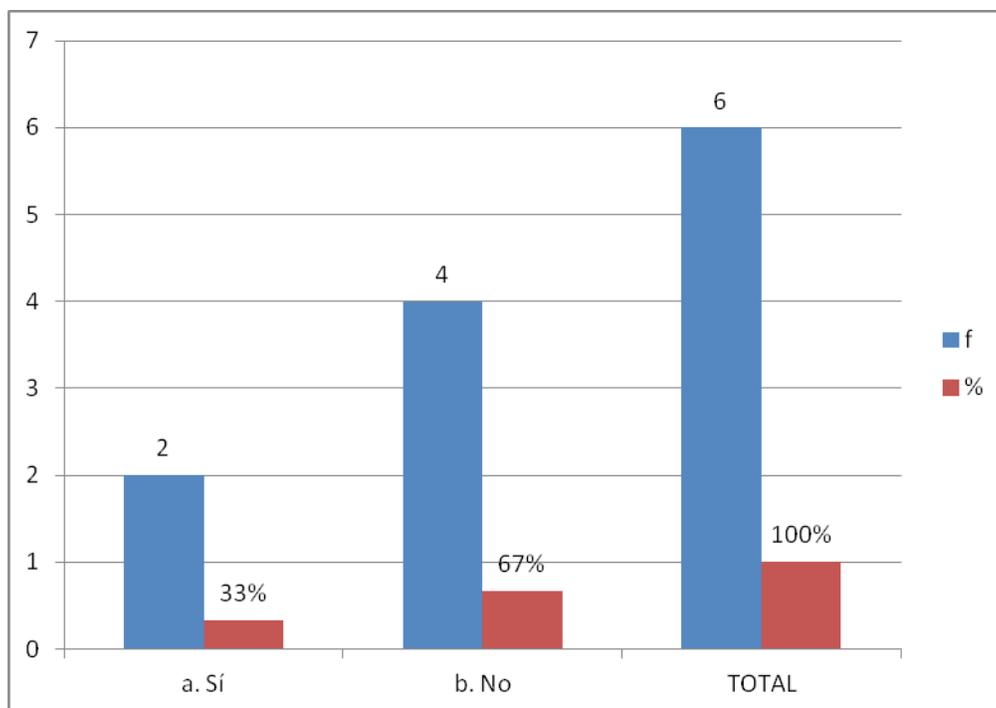
Promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa suscitando un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, ante esto los directivos piensan: el 83% de los encuestados están de acuerdo que el que toma las decisiones esta regentada por la máxima autoridad del plantel educativo que en este caso es el rector y apenas el 17% manifiesta que es el 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

Tabla 24

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

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS



Los conflictos ocasionados por las diferencias personales dentro del sistema educativo se deben hacer frente a los problemas de convivencia, y el aprender a resolver los conflictos, de forma pacífica y cooperativa, promoviendo el desarrollo de competencias cognitivas, socio-afectivas y emocionales, por quienes están al frente, es así que el 67% manifiesta que la toma de decisiones son tomada por directivos personalmente y el 33% que la toma de decisiones son delegadas a otras personas.

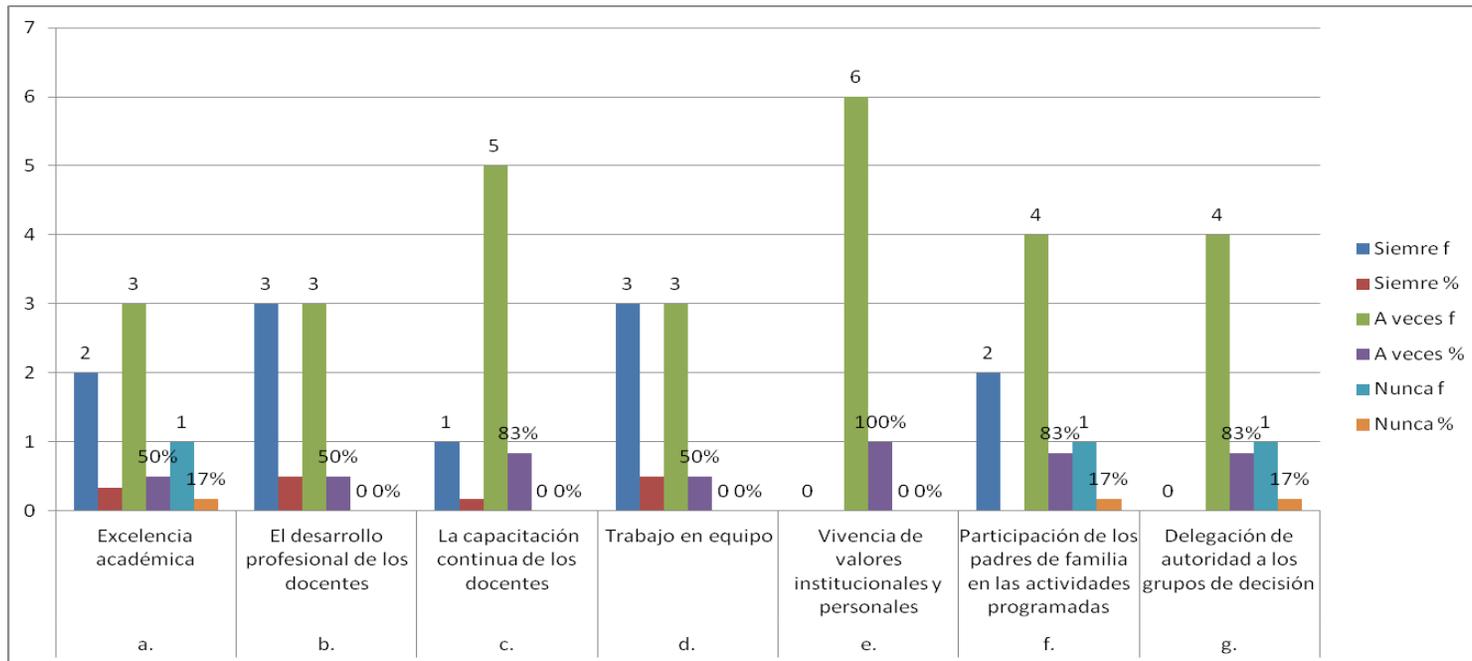
7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Tabla 25

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	2	33%	3	50%	1	17%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	3	50%	3	50%	0	0%
c.	La capacitación continua de los	1	17%	5	83%	0	0%

	docentes						
d.	Trabajo en equipo	3	50%	3	50%	0	0%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	0	0%	6	100%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	0%	4	83%	1	17%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0%	4	83%	1	17%
	TOTAL	1 1	26.19	2 8	66.67	3	7.14

LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE



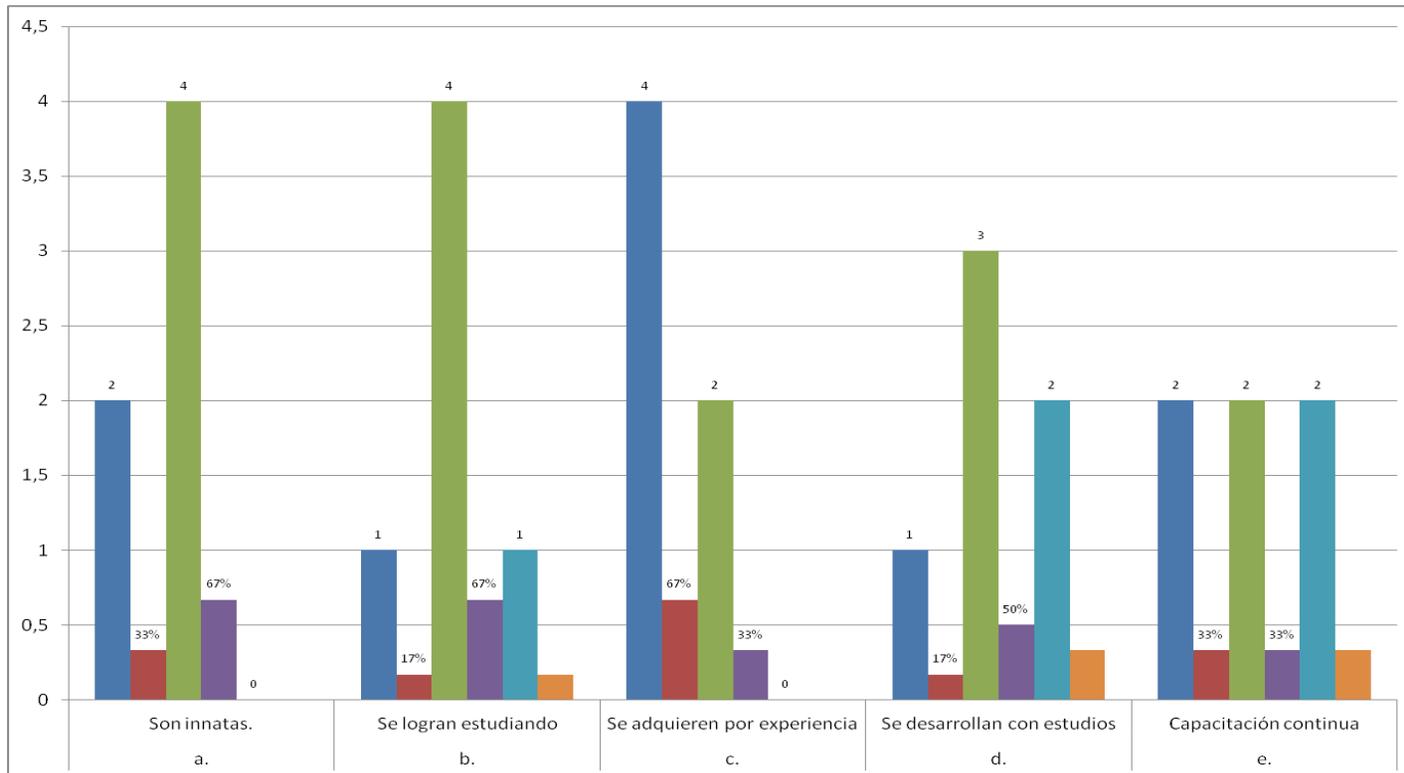
En la encuesta sobre si se promueve por parte de los directivos aspectos como la excelencia académica, la capacitación del docente, trabajo en equipo, participación de la familia, la delegación de la toma de decisiones, en resumen características fundamentales para mantener el liderazgo académico, profesional, estudiantil, el 67 % considera que a veces se promueve dichos ítems considerados en esta pregunta que apenas el 26% consideran que siempre se está promoviendo, y el 7 % indican que no se promueve nunca, existiendo una incoherencia entre los directivos.

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Tabla 26

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A veces		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	2	33%	4	67%	0	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	17%	4	67%	1	17%
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	67%	2	33%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	17%	3	50%	2	33%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	33%	2	33%	2	33%
	TOTAL	10	33.33	15	50	5	16.67

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN



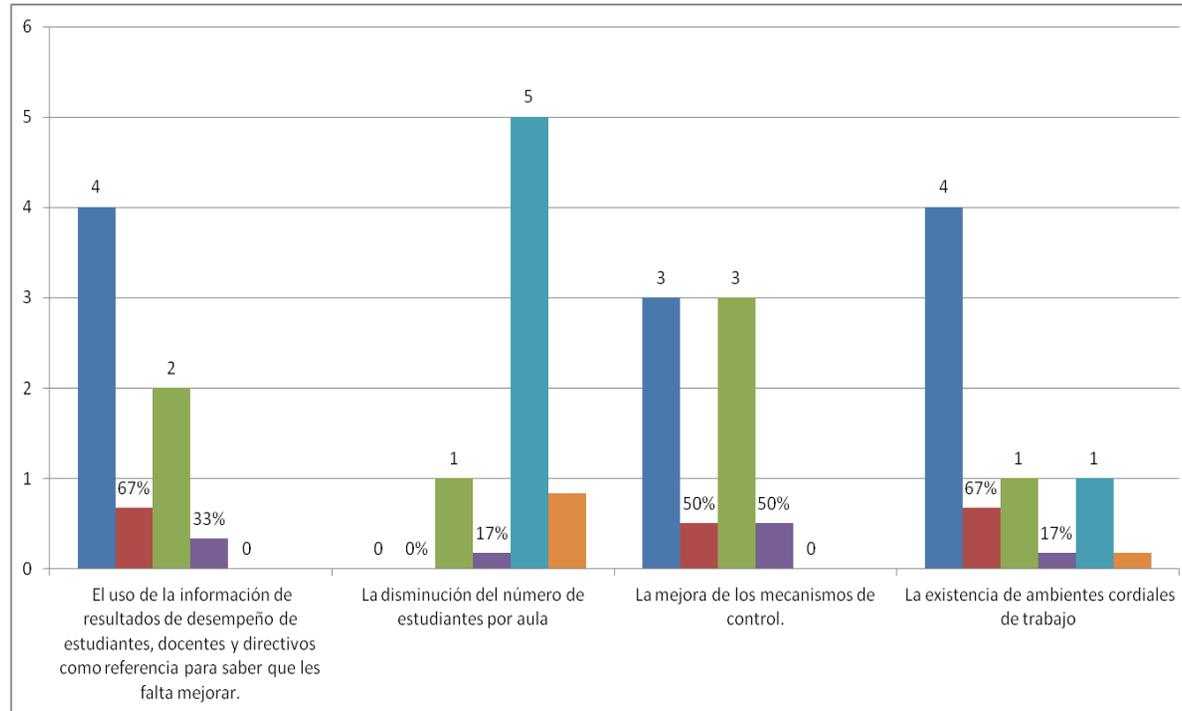
De la muestra: el 50 %, que es el porcentaje más elevado considera que, a veces se logra una directriz adecuada adquirida por experiencias, otros por estudios, capacitación continua o estas competencias son innatas de la persona, el 33% considera que siempre se puede logra habilidades de liderazgo, mientras que el 17% manifiesta que nunca.

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

TABLA 27

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 que les falta mejorar.	4	67%	2	33%	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0%	1	17%	5	83%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	3	50%	3	50%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67%	1	17%	1	17%
	TOTAL	11	45.83	7	29.17	6	25

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR



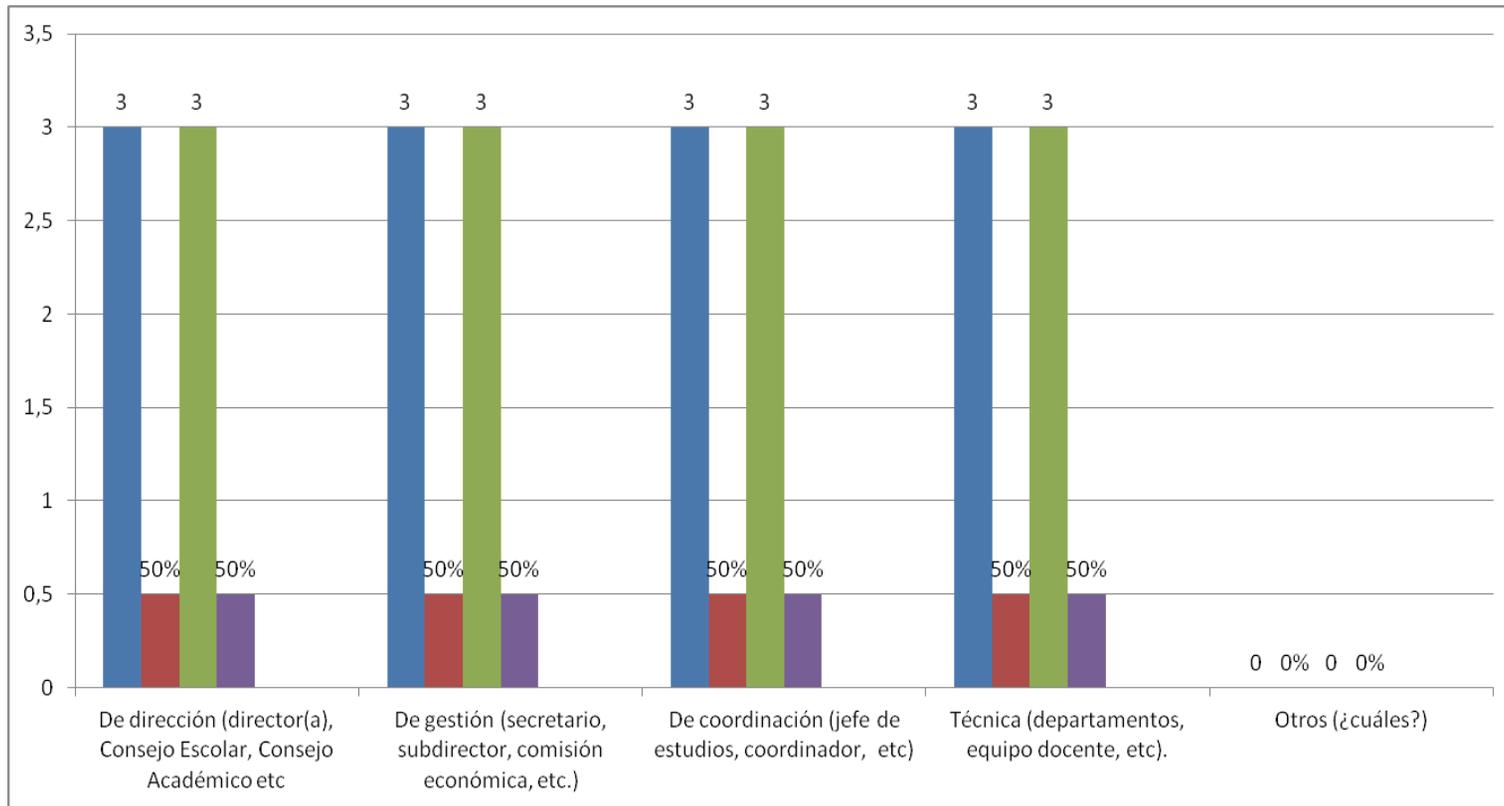
En la encuesta al docente referente a como hace para mejorar el desempeño y progreso institucional: si mantienen información de una evaluación continua, si disminuye el número de estudiantes, si propondría un mayor control, mejora el ambiente de trabajo, a lo expuesto respondieron, los directivos entre siempre y a veces en un promedio del 50% al 67%, excepto la alternativa en que no consideran que la disminución del número de estudiantes por aula, en consecuencia existe poco interés en aspectos referentes a renovación encaminada a la calidad.

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

TABLA 28

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A veces		NUNCA	
		f	%	F	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	50%	3	50%	0	0%
b.	De gestión (secretaría, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50%	3	50%	0	0%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50%	3	50%	0	0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	3	50%	3	50%	0	0%
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%
	TOTAL	1 2	50%	1 2	50%	0	0%

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN



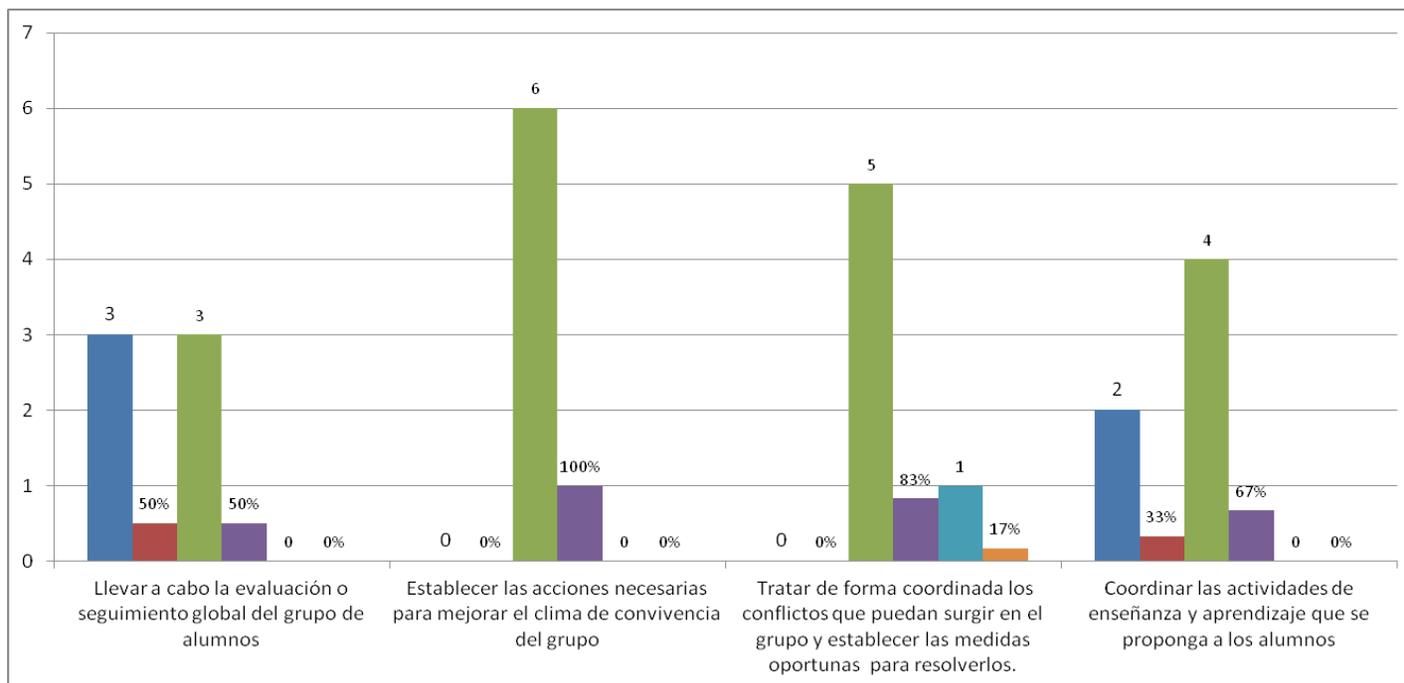
Dentro de los órganos descritos como de dirección, gestión, coordinación, técnicas, existe una opinión dividida, el 50% responde que siempre y en el mismo porcentaje: a veces por lo que se puede considera que si existen estos órganos pero que no se encuentran definidos en una estructura funcional.

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

TABLA 29

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A veces		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	50%	3	50%	0	0%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0%	6	100%	0	0%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	0	0%	5	83%	1	17%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	33%	4	67%	0	0%
	TOTAL	5	20.83	18	75	1	4.17

ACTIVIDADES DE LOS EQUIPOS EDUCATIVOS, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES



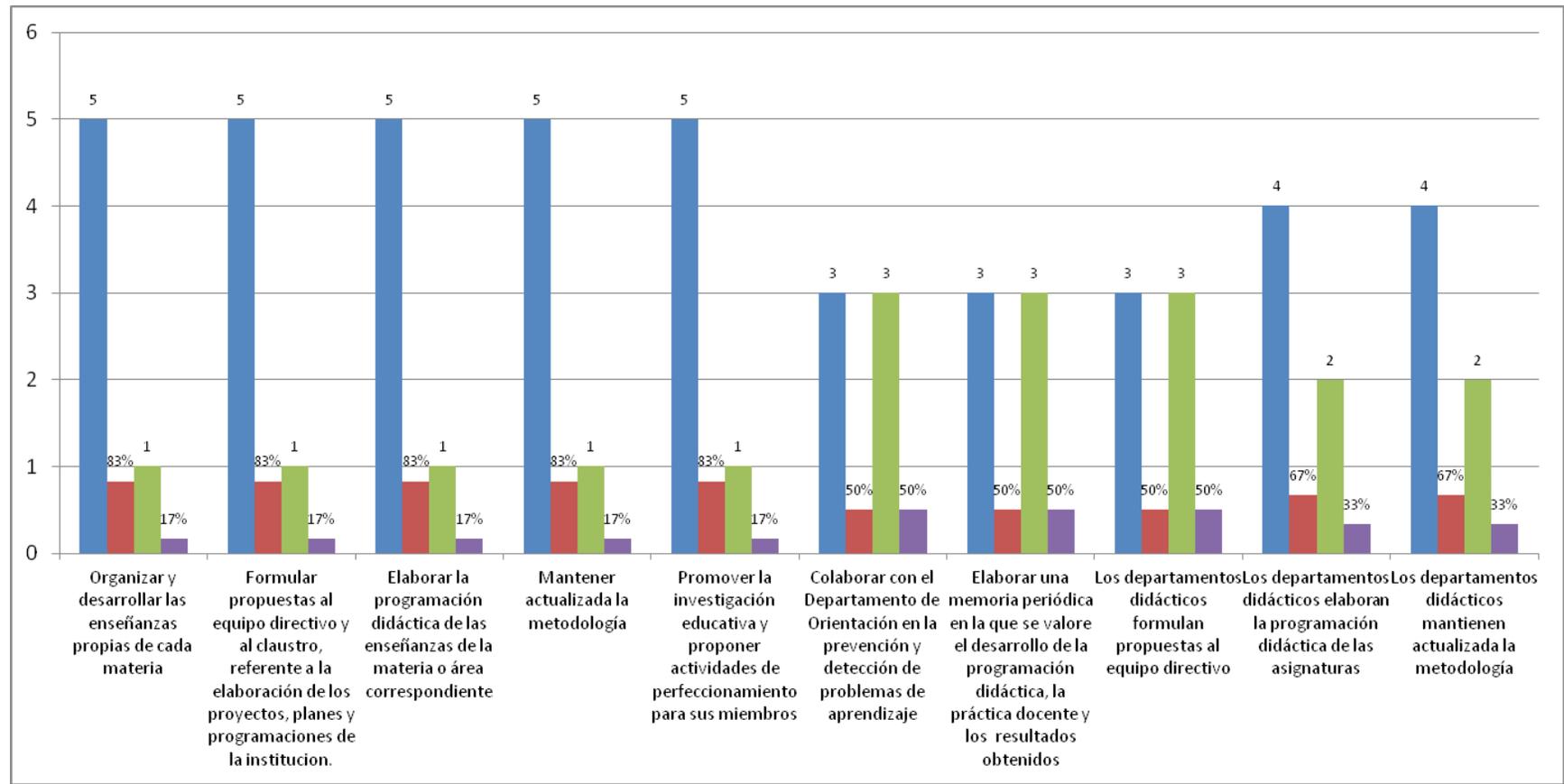
Referente a la pregunta sobre el rol de los equipo educativo o junta de profesores de su institución los directivos respondieron en un promedio del 75% creen que a veces los equipos educativos son los encargados de mejorar la convivencia del grupo, el 20.83% que se estos deben llevar a cabo una evaluación y apenas el 4.17% contestan que nunca. En el ítem sobre la coordinación de conflictos y sí se establecen medidas oportunas los directivos están divididos en sus respuestas entre a veces y siempre y en cambio un menor porcentaje de los encuestados que cree que nunca se da una coordinación de conflictos.

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

TABLA 30

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES	SI		NO	
		f	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83%	1	17%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83%	1	17%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83%	1	17%
d.	Mantener actualizada la metodología	5	83%	1	17%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83%	1	17%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	50%	3	50%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	50%	3	50%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	50%	3	50%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	67%	2	33%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	67%	2	33%

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES



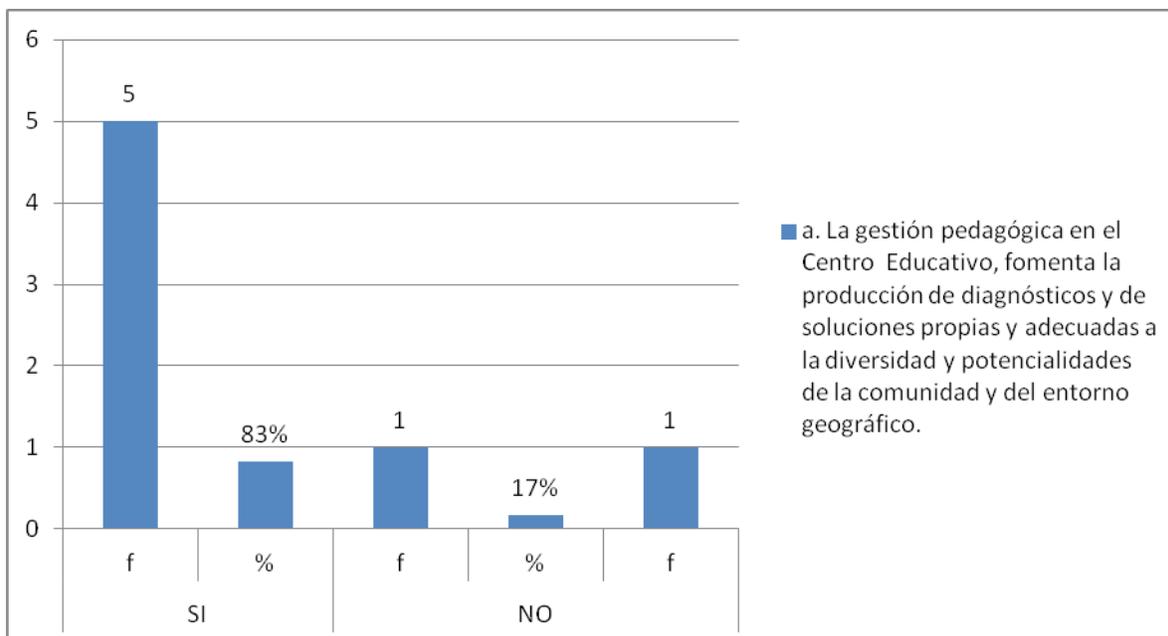
De acuerdo a los ítems referentes a las acciones de los departamentos didácticos de su institución, los directivos respondieron: el 83% afirma que los departamentos didácticos son los encargados de hacer simultáneamente diversas tareas, planes, actualizaciones, proyectos, propuestas de mejoras de enseñanza e implementación de material didáctico, mientras que el 30% considera que estos NO realizan estas tareas.

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

TABLA 31

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83%	1	17%

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES



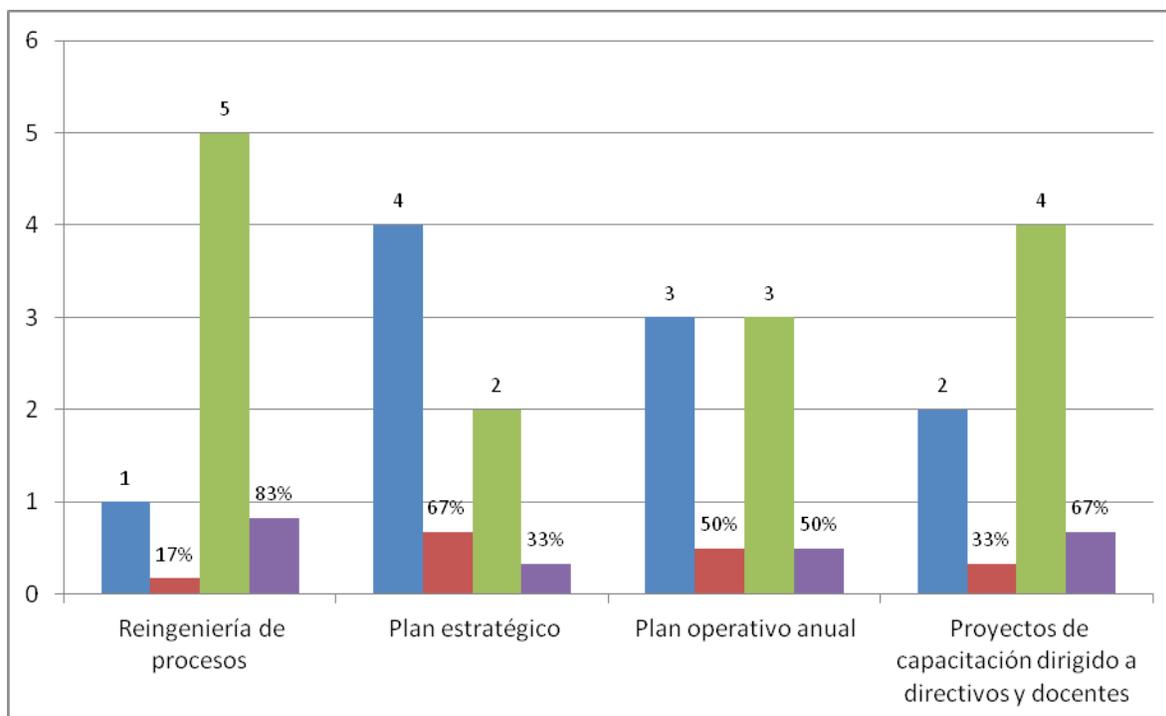
En la encuesta a los directivos sobre si: la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, estos contestaron el 83% que sus acciones están encaminadas a la solución de problemas institucionales de toda índole y el 17% (1 persona), contesto que a veces.

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

TABLA 32

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	1	17%	5	83%
b.	Plan estratégico	4	67%	2	33%
c.	Plan operativo anual	3	50%	3	50%
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33%	4	67%
	TOTAL	10	41.67	14	58.33

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA



Es lamentable que dentro de la institución “Río Tomebamba” de acuerdo a la encuesta realizada a las autoridades el 58.33% manifiesta que no cuenta con estos documentos de planificación dentro de la institución educativa y el 41.67% manifiesta que si existe estos materiales, se debe tener en cuenta que dentro de esta pregunta existe un desconocimiento.

4.2.1.2 DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS tabla 33

Tabla 33

MATRIZ 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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



De los dos directivos entrevistados en la gestión administrativa del Colegio Río Tomebamba, sus respuestas son débiles (87%) no tienen un fundamento teórico, sus respuestas se basan en experiencias.

4.2.2 DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Los docentes son participantes activos de la Gestión administrativa de la institución, principales promotores para conseguir una educación de calidad y lograr cambios de innovación educativa en nuevos conocimientos y nuevas metodologías.

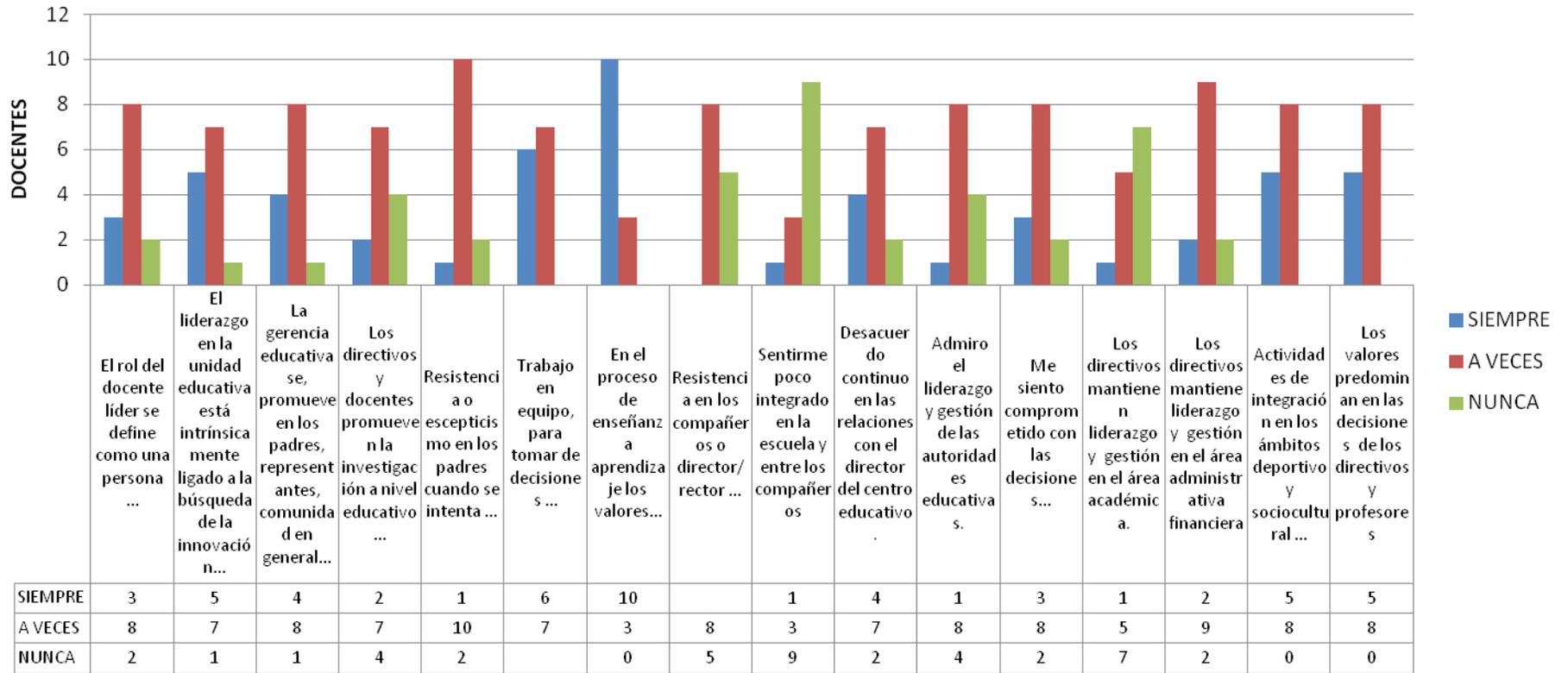
Los entrevistaron a 13 docentes, obteniendo los siguientes resultados.

TABLA 34
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A veces		NUNCA	
		f	%	F	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	23%	8	62%	2	15%
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	5	38%	7	54%	1	8%
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	4	31%	8	62%	1	8%
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	2	15%	7	54%	4	31%

5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	8%	10	77%	2	15%
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	46%	7	54%		0%
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	77%	3	23%	0	0%
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.		0%	8	62%	5	38%
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	8%	3	23%	9	69%
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	31%	7	54%	2	15%
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	1	8%	8	62%	4	31%
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	3	23%	8	62%	2	15%
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	1	8%	5	38%	7	54%
14.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	2	15%	9	69%	2	15%
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	38%	8	62%	0	0%
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	5	38%	8	62%	0	0%

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES



DECLARACIONES

La encuesta sobre el rol del docente y su relación con la gestión dentro de la institución estos responden en un promedio del 54% al 62% en la mayoría de los ítems: “a veces” en preguntas referentes a su liderazgo; así los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo , la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, si existe un trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje y si se desarrollan los valores en la formación del estudiante y dentro de la dirección institucional; la resistencia del rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, si como docentes se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Rector, los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. Mientras tanto en preguntas como si: los docentes se encuentran integrados en la escuela y con los compañeros estos en un 69% respondieron que nunca. O si los directivos mantienen un liderazgo en la gestión académica estos indicaron en un 54% que nunca.

4.2.3 DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Para mejorar la educación no hay que sancionar nuevas leyes o reformar los programas sino darles más poder y responsabilidad a los estudiantes. Es así que la participación de los estudiantes debe ser activa en la gestión y en la toma de decisiones dentro de la institución, en el planteamiento de nuevas reglas, organización escolar, los jóvenes no se sentirá esclavo, sino un ciudadano libre y soberano, uno de los objetivos que debe perseguir una centro educativo democrático.

Se encuestaron a 20 estudiantes del Colegio Río Tomebamba, los cuales respondieron:

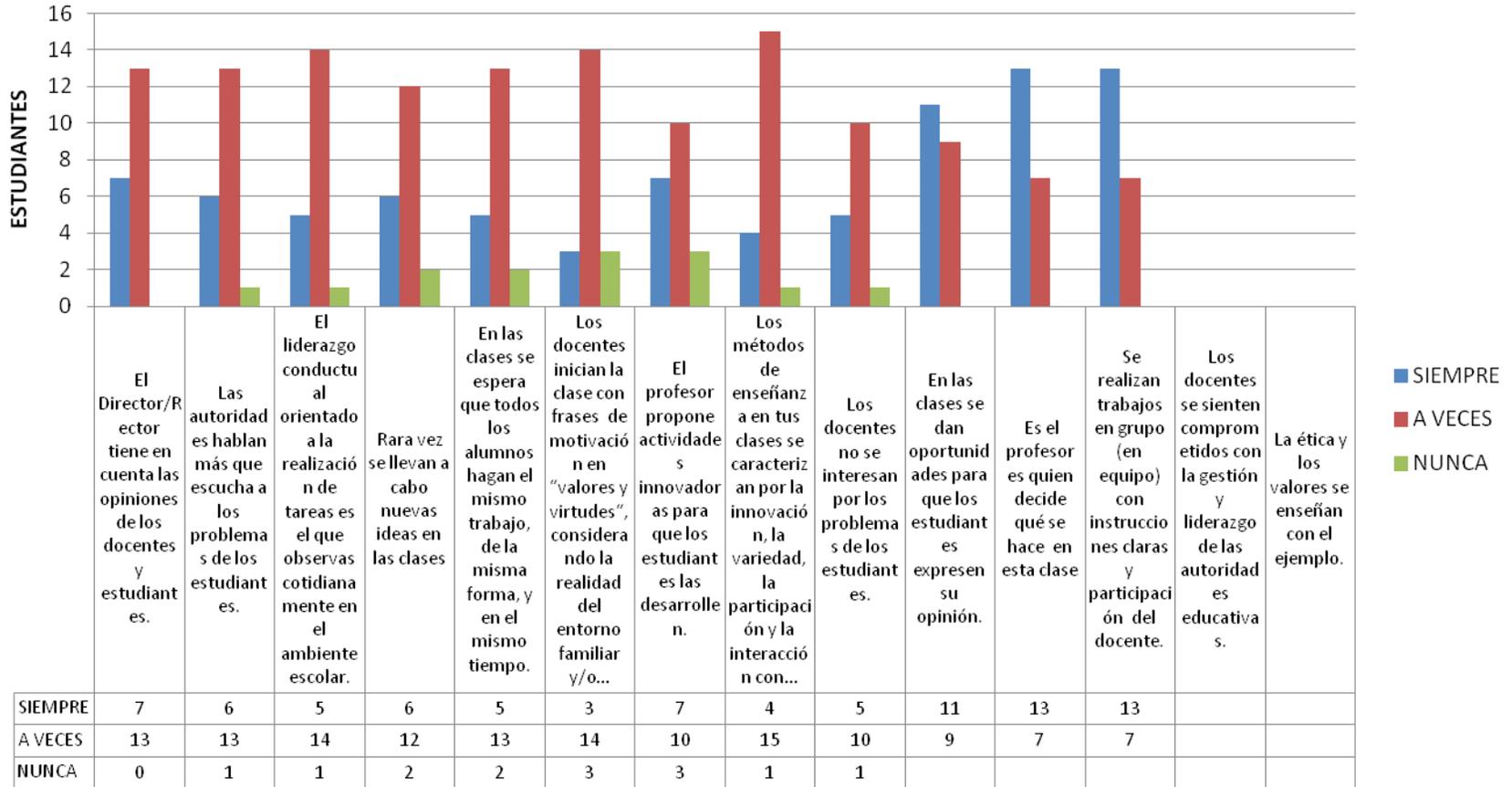
TABLA 35

RESULTADOS DE LA ENCUESTA ESTUDIANTE

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A veces		NUNCA	
		F	%	f	%	F	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	35%	13	65%	0	0%
2.	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	30%	13	65%	1	5%
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25%	14	70%	1	5%
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	6	30%	12	60%	2	10%
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	25%	13	65%	2	10%
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15%	14	70%	3	15%

7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35%	10	50%	3	15%
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	20%	15	75%	1	5%
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25%	10	50%	5	25%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55%	9	45%		0%
11.	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	13	65%	7	35%		0%
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65%	7	35%		0%
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				0%		0%
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				0%		0%

RESULTADOS DE LA ENCUESTA ESTUDIANTE



DECLARACIONES

Los estudiantes en las encuestas que se realizaron estos respondieron en un 60% y 70% ósea en la mayor parte de las preguntas “A veces”, referente aspectos muy importantes en su enseñanza, como: si los estudiantes son tomados en cuenta en la toma de decisiones, si los docentes innovan su metodología, si son escuchadas sus opiniones por las autoridades y docentes, existe una diferenciación en sus capacidades de asimilación del nuevo conocimiento, sobre el desarrollo de la clase y si existe nuevas actividades. Mientras en aspectos como: si en el aula el profesor es el que decide o si se trabaja en grupos estos respondieron en un 65% siempre.

4.2.4 A PADRES DE FAMILIA

La entrevista se realizo a 15 padres de familia, para conocer su experiencias y expectativas de la gestión administrativa en el plantel, obteniéndose los siguientes resultados:

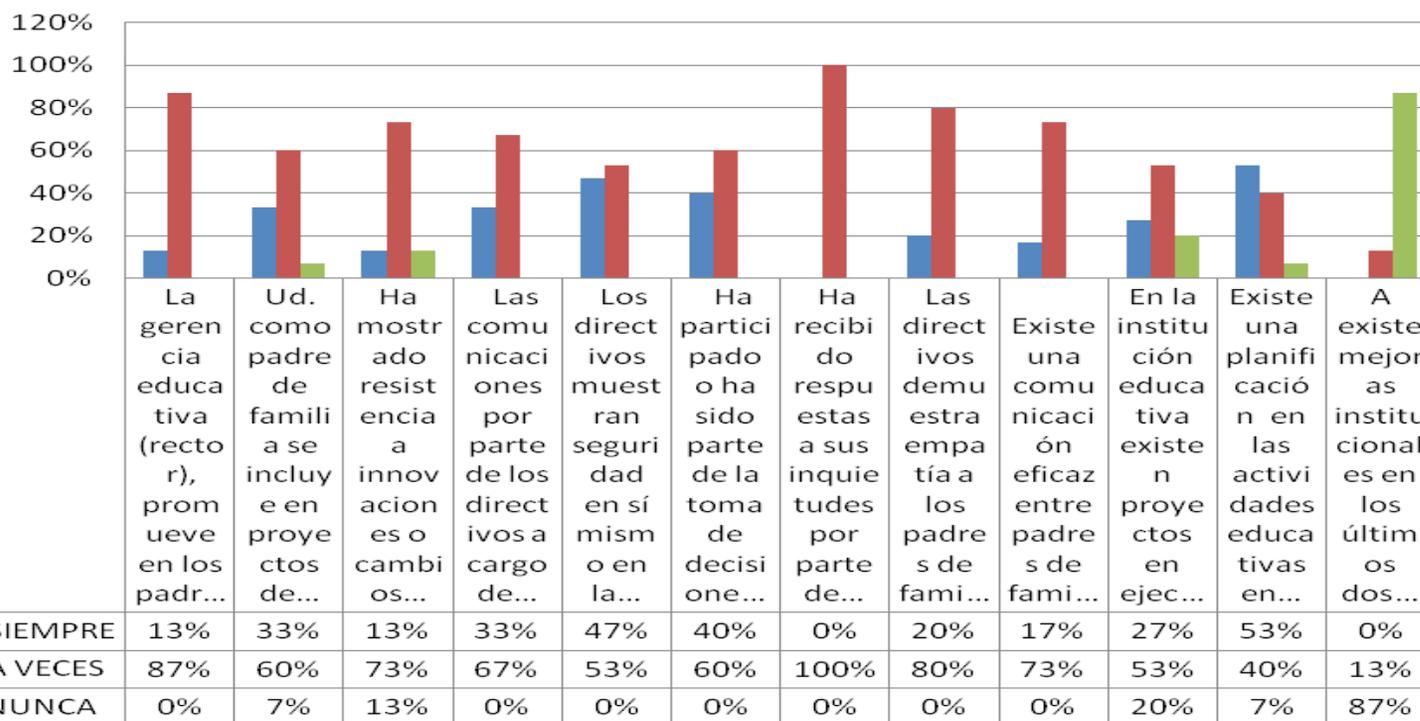
TABLA 36

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

Nro.	DECLARACIONES	SIEMPRE		A veces		NUNCA	
		F	%	F	%	f	%
1.	La gerencia educativa (rector), promueve en los padres de familia y comunidad general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	2	13%	13	87%	0	0%
2.	Ud. como padre de familia se incluye en proyectos de desarrollo educativo del plantel, junto a directivos y profesores.	5	33%	9	60%	1	7%

3.	Ha mostrado resistencia a innovaciones o cambios ocurridos en la institución sobre métodos de aprendizaje de sus hijos.	2	13%	11	73%	2	13%
4.	Las comunicaciones por parte de los directivos a cargo de la institución son claras y precisas.	5	33%	10	67%	0	0%
5.	Los directivos muestran seguridad en sí mismo en la toma de decisiones.	7	47%	8	53%	0	0%
6.	Ha participado o ha sido parte de la toma de decisiones de la institución en asuntos referentes al mismo.	6	40%	9	60%	0	0%
7.	Ha recibido respuestas a sus inquietudes por parte de Directivos y profesores.	0	0%	15	100%	0	0%
8.	Los directivos demuestran empatía a los padres de familia.	3	20%	8	80%	0	0%
9.	Existe una comunicación eficaz entre padres de familia y comunidad educativa.	4	17%	11	73%	0	0%
10.	En la institución educativa existen proyectos en ejecución de gestión, innovación y calidad educativa.	4	27%	8	53%	3	20%
11.	Existe una planificación en las actividades educativas en las que Ud. ha formado parte.	8	53%	6	40%	1	7%
12.	¿Existen mejoras institucionales en los últimos dos años en aspecto pedagógico, recursos materiales y estructura física?	0	0%	2	13%	13	87%

DECLARACIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA



Los padres de familia respondieron a la gran mayoría de preguntas referentes a la gestión y su participación en el plantel, “A veces”. En un promedio del 53% al 60%, en aspectos de la comunicación y empatía entre padres de familia y directivos y si su participación es válida en la toma de decisiones. Y en aspectos como si ha recibido respuestas a sus inquietudes por parte de directivos y profesores estos respondieron en su totalidad el 100% en a veces. Mientras que si han existido mejoras institucionales en los últimos dos años estos respondieron en un 87% que no han existido cambios.

MATRIZ 37

PROBLEMAS EN LA GESTION DEL LIDERAZGO Y VALORES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA “RÍO TOMBAMBA”

PROBLEMA OBSERVADOS	CAUSA	EFECTO
<p>Problema 1. No existen documentos de gestión institucional como manuales de organizacional y de convivencia, código de ética, planes estratégicos, planes operativos, etc.</p>	<p>Débil estructura organizacional y liderazgo en los directivos de la institución educativa.</p>	<p>El personal docente, estudiantes y padres de familia se ven desorientados, sin un sustento legal y una planificación que dirija a la institución hacia un desarrollo integral de calidad. No existe una dirigencia técnica, legal, pedagógica dentro de la institución, resultado de esto son decisiones de baja calidad.</p>
<p>Problema 2. Falta de comunicación y coordinación entre docentes y autoridades.</p>	<p>Las decisiones son tomadas por la persona del rector, las actividades son dirigidas por los jefes de área y presidentes de las comisiones sin una coordinación de parte de las autoridades del plantel.</p>	<p>Desmotivación del personal, al no ser tomado en cuenta en las decisiones institucionales, no existe el apoyo a las labores del docente, estas se realizan en forma individual, sin un objetivo en común y una meta específica institucional.</p>

<p>Problema 3. Falta de capacitación y competencias gerenciales y liderazgo en los directivos.</p>	<p>Las autoridades de la institución educativa no son titulares, sus funciones lo realizan por subrogación y encargo del Ministerio de Educación por ser miembros del Consejo Directivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mala práctica de la gestión en la institución. • Bajos niveles de eficiencia y eficacia en la administración educativa. • Falta de continuidad en lo referente a las políticas educativas. • No hay respuestas a las urgentes demandas de la sociedad. • Vigencia de un conjunto de normas no socializadas o no puestas en prácticas. • No existen innovaciones de carácter pedagógico ni administrativo, pese a que la legislación educativa vigente lo permite.
---	--	--

5. DISCUSION

Gestión tema, que se ha investigado en la presente tesis, fundamentada en el liderazgo y valores, en el Colegio Río Tomebamba, institución que en el proceso investigativo se palmo algunas falencias en estos ámbitos esenciales en el desarrollo de una educación de calidad y una organización eficiente y eficaz.

La discusión se centra fundamentalmente en el rol de los directivos, desde el punto de vista investigativo a las autoridades del plantel, docentes, estudiantes y padres de familia, ya con un sustento teórico, conociendo aspectos de la gestión sus funciones, dimensiones, características y aspectos que nos ayudaran a formar la figura de un directivo eficaz con liderazgo, que permita tener una visión clara, orientada hacia la mejora continua de la institución. Sin olvidar los valores que logren Gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, con capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de autoridad y organización de los diferentes actores desde los roles que desempeñan.

En el Colegio “Río Tomebamba”, luego de todo este proceso investigativo, se evidencia que existe un desconocimiento en el desarrollo gerencial organizativo de directivos, la falta de liderazgo en la cabeza institucional se ve plasmado en la decadencia de la institución en aspectos académicos, físicos y descontento de sus componentes: docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.

Los resultados demuestran que los docentes forman su liderazgo dentro del aula, en donde el trato es con estudiantes; discutimos el hecho de que no es lo mismo cumplir una función de líder docente con estudiantes que van desde los 11 a los 17 años con criterios flexibles, que convertirse en un líder organizacional, donde su trato es con individuos formados, estas funciones son más complejas, acciones y decisiones que afectan a toda la institución y su entorno, es fácil cambiar o ajustar decisiones en un aula, que en una organización. Es así que un director debe estar capacitado

para resolver problemas, tener Habilidades sociales, conocimiento y competencia profesionales.

A lo expresado en el párrafo anterior se les pregunto a los directivos si las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, referentes a si estas son innatas de la persona, si se estudia para tener liderazgo, si se adquiere con experiencia, los directivos demuestran su indecisión o tal vez desconocimiento al responder en las alternativas el 67% en a veces en la mayoría (tabla 12).

La actuación de los directivos en la forma de organizar equipos de trabajo en el Colegio Río Tomebamba, según las encuestas esta son realizada por los coordinadores de área 66,67% (tabla 6), cuando la misión de los directivos en especial del Rector, debe *centrarse* en promover y orientar el mejoramiento institucional, organizando, diseñando, desarrollando actividades académicas - pedagógicas, clima organización, administración financiera, vinculación con el entorno, en forma conjunta con los miembros de la comunidad educativa de acuerdo a la estructura funcional de la institución conformado por docentes, estudiantes y padres de familia, al que no hay que desligarse de estas acciones y las responsabilidades que pueden repercutir.

En el diagnostico Institucional se evidencio la falta de instrumentos de gestión, como el manual de convivencia, reglamento interno, plan estratégico, plan operativo anual, código de ética. La encuesta a los directivos manifiesta que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos 67% (tabla 8), fundamentándose en la Constitución de la República, y en la presente Ley de Educación. Pero si bien es cierta la institución educativa es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado que debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional y administrativa eficiente y eficaz. Para lograr estos objetivos son importantes los instrumentos de gestión educativa, documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico que sirven para tomar decisiones en la Institución Educativa,

los que son aprobados con Resolución Directoral en la institución que orientan y deciden la gestión institucional, a la vez forman el archivo documental.

Otro tema de discusión muy importante frente a la actuación de los directivos en centro educativo investigado es quien toma decisiones es el Rector 87% (tabla 8), cuando estudios realizados demuestran que las decisiones deben tomarse por consenso para lograr que toda la comunidad educativa se comprometa, delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde se logra mejores resultados, dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión permite incluso que el director disponga de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión.

En la pregunta a los directivos sobre que haría para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, estos responde en un 50 a 67% (tabla 13) que mejorando los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, lo ideal sería que todos los directivos afirmaran lo mismo, un clima favorable, en el cual el director actuara como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guíe, motive e involucre y rinda cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos, voluntades y decisiones estén en función de lograr mejores aprendizajes.

El Colegio Río Tomebamba, al ser una organización formada por individuos de diferentes edades, criterios, culturas, ideales, frecuentemente como en toda organización vive conflictos internos, más aun con la falta de manuales, reglas y procedimientos institucionales. Los directivos respondieron a la pregunta si al resolver estos conflictos con soluciones pertinente y oportunas, esta se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, estos respondieron que NO el 67%, o se la mayoría (tabla 8). Es importante recordar que el director, debe mantener una actitud de imparcialidad, controlar su estado de ánimo y emociones. Además, debe facilitar espacios de comunicación, estudiar el caso y si es posible delegar responsabilidades,

permitiendo favorecer notablemente a conseguir la mejor solución y lograr una estabilidad en el clima institucional.

La administración y liderazgo en un centro educativo que tiene que estar en constante cambio, al ritmo de los cambios tecnológicos y la sociedad del conocimiento, el docente debe constantemente buscar la excelencia académica, profesional, capacitándose continuamente, ante esto si los directivos del plantel promueven estas acciones estos respondieron en su gran mayoría a veces 54% - 62% (tabla19). Cuestionar esta pregunta es importante porque el desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula y la calidad de la organización educativa en general.

La Gestión Pedagógica y Académica es un proceso de formación de los estudiantes, para que aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos, articulando grados, niveles, áreas, metodologías de enseñanza, desarrollo de proyectos transversales, procesos de investigación, sistema de evaluación de estudiantes, la organización y clima de aula.

Los directivos en las preguntas restantes referente a su manejo, organización de los diferentes órganos como consejo directivo, comisiones, áreas, departamento sus respuestas no responde a los requerimientos de una gestión eficaz, la función de los directivos como responsable de la gestión administrativa, para que esta sea efectiva, requiere no solo debe contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto,

responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución y volviendo a redundar que la falta de un reglamento interno, manual de convivencia estos órganos y equipos no tienen definidos bien sus roles.

El docente, estudiantes y padres de familia son elementos fundamentales en esta investigación de Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo "Río Tomebamba", en este proceso se les entrevistó a una muestra considerada, los mismos que demostraron inseguridad, compromiso en sus respuestas referente a la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución.

Quien más que un docente que está interrelacionado directamente entre estudiantes, padres de familia y autoridades. La innovación a cambios permanentes de mejora educativa en los centros es objetivo fundamental del organismo educativo, quien dirige este cambio son los directivos en ellos está su responsabilidad de actuar. Los ítems hacen referencia a los cuestionados a los directivos, sino desde un punto de vista para el docente, sus respuestas se desarrollan en A veces. Es así, se les preguntó si la gerencia promueve en los padres de familia y la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Propiciar un clima institucional favorable se refiere a un ambiente social y psicológico que se genere como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas que permiten el éxito académico.

Los directivos han demostrado que no promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante 67% a veces (tabla 21). Frente a esto los docentes aseguran que esto no se cumple, cuestionamiento que obliga a cambiar frente a esta situación. El involucramiento y participación de los padres y madres de familia

es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación.

La participación del docente en todos los cambios, decisiones tomadas en consenso por los Directivos deben estar comprometido, con su contribución se lograra cumplir con los objetivos y metas planteados.

6. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Una vez terminado el trabajo de investigación sobre el tema “ Gestión, Liderazgo y Valores”, en la que se abordó temas referentes a la problemática de la forma de dirección del Colegio “Río Tomebamba”, podemos concluir:

CONCLUSIONES:

1. No existe compromiso de las autoridades del Colegio “Río Tomebamba”, por cumplir su rol de directivos.
2. Existe desconocimiento en aspectos gerenciales, de planificación y liderazgo en las autoridades del plantel, dificultando el desarrollo institucional.
3. No existen manuales de gestión educativa: normas, reglas, manuales, planes estratégicos dentro de la institución, problema que agrava la situación administrativa y desarrollo institucional.
4. No existe una difusión y comunicación educativa entre los miembros de la comunidad educativa, dando como resultado una descoordinación en actividades en los equipos de trabajo: Comisiones, Juntas de profesores, equipos de áreas, lo que dificultan su desarrollo y cumplimiento de objetivos pedagógicos.
5. Los directivos del plantel desconocen la importancia de promover en los docentes la capacitación e innovación permanente de conocimientos, técnicas y metodologías educativas.
6. No existe comunicación entre los padres de familia y la comunidad educativa, la participación del padre de familia es casi nula en la formación de los estudiantes, y organización institucional.
7. Las decisiones institucionales son tomadas únicamente por los Directivos, sin considerar punto de vistas de estudiantes, docentes, padres de familia, principales involucrados en resultados.

RECOMENDACIONES:

1. Las Autoridades educativas del Colegio Río Tomebamba deberán comprometerse al desarrollo institucional, pedagógico y financiero,

- mediante una capacitación en conocimientos gerenciales y administrativos.
2. Elaborar los manuales de gestión educativa: normas, reglas, manuales, planes estratégicos institucionales, que mejore la gestión en el plantel y la calidad educativa.
 3. Mejorar la comunicación interinstitucional, mediante reuniones de integración y relaciones humanas.
 4. Las autoridades deben ser juez y parte de las actividades institucionales, coordinar acciones, delegar funciones, controlar, supervisar y dar seguimiento de los resultados.
 5. Realizar proyectos de capacitación e innovación permanente en conocimientos, y mejora de métodos de aprendizaje, promoviendo actividades de desarrollo integral del personal, conociendo intereses y/o desarrollándolos.
 6. Realizar actividades participativas con padres de familia, eventos sociales, académicos, de organización y toma de decisiones institucionales.
 7. Integrar como propias a la misión, visión, objetivos de aprendizajes y metas institucionales en el personal docente, estudiantes y padres de familia, mediante la participación activa en la elaboración del manual de convivencia, PEI, reglamento interno, planes estratégicos y proyectos productivos.

Para que la gestión educativa mejore es preciso que se descentralice hacia equipos de trabajo con la participación de toda la comunidad educativa, es importa, entonces, desarrollar las capacidades de directores, docentes, padres de familia, estudiantes, autoridades , de modo que su participación sea fundada y reflexiva, proponer una propuesta de mejora es fundamental dentro de este trabajo investigativo lograr ***“ Elaborar un Proyecto Educativo Institucional del Colegio Río Tomebamba “***, que logre conseguir una identidad institucional, estructura organizativa académica y organizativa mediante la creación de proyectos que den solución a las debilidades institucionales del plantel.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA:

“Elaborar el Proyecto Educativo Institucional en el Colegio Río Tomebamba “

7.2 JUSTIFICACIÓN

De los resultados obtenidos en la investigación presentada y desarrollada, se considera que la propuesta debe ir dirigida a la Gestión de la Institución Educativa Río Tomebamba, con el fin de instaurar una reestructuración pedagógicas y organizativas, con miras al cambio y a la búsqueda de la calidad educativa dentro de la institución, ser autosuficientes para dar respuesta a los problemas que se presenten en cualquier momento y preveer potenciales problemas futuros.

Con la utilización de este tipo de gestión garantizaremos la agilidad, eficiencia y eficacia en las acciones que llevarán a cabo no solo los directivos sino todo el personal docente y administrativo que labora en la institución, así se podrá establecer parámetros claros de participación y desarrollo óptimo de las actividades que cada individuo y colectivo debe llevarlas a cabo para ayudar a mejorar el desarrollo educacional.

La implementación del PEI en el Colegio Río Tomebamba, permitirá orientar la gestión institucional en búsqueda de su mejoramiento integral. Por tanto, abarca los distintos componentes de la vida del centro educativo e involucra a todos los actores de la comunidad escolar.

El trabajo conjunto de educandos, educadores, padres de familia y sociedad hará que los procesos a desarrollarse puedan ser planteados y desarrollados desde los diferentes ámbitos de la educación, estos serán académicos, de dirección y el trabajo con humanismo, en donde no solo prevalezca la educación formal además tenga la parte socio afectiva que complementa al ser humano para una formación íntegra.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Iniciar procesos de trabajo colectivo entre los diferentes miembros de la comunidad.
- Crear espacios de participación conjunta para el establecimiento de normas y formas de actuación consensuadas.
- Potenciar a las juntas de docentes, áreas, comisiones espacio actuación.
- Motivar, conocer la importancia, y organizar la realización del PEI, código interno, manual de convivencia, plan anual.
- Agilizar la gestión de procedimientos administrativos, disminuyendo los tiempos de dedicación a tareas burocráticas de los equipos directivos y docentes.
- Contar con información objetiva acerca de todos los componentes y elementos que conforman y dan vida a todo el quehacer de una Academia.
- Favorecer la integración y pertenencia de todos los actores de la comunidad educativa.

7.4 ACTIVIDADES

PRIMERA PARTE	SEGUNDA PARTE
<p>En el diseño y estructuración del PEI deben tener la aceptación de quienes van a llevarlo a la práctica y eso significa de todos. Por ello, hay ciertas condiciones previas para las que se requiere de motivación y explicación suficientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• La primera y más importante es la disposición de la comunidad educativa a convertirse en un equipo	<p>Para lograr la motivación, es necesario realizar talleres pedagógicos y charlas grupales que se establezca el compromiso colectivo de construir el PEI y llevarlo a la práctica, argumentar y convencer a los demás sobre la importancia de asumir un rol protagónico y de que la institución recupere y aproveche las posibilidades de auto administrarse, presentes en los respectivos cuerpos</p>

<p>de trabajo colectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Junto a la anterior, también está la disposición para llegar a acuerdos y basar las relaciones humanas en los objetivos comunes que se definan. Si se colocan de los intereses colectivos por encima de los individuales, el logro de los objetivos se facilitará y se evitarán conflictos innecesarios. • Una autoridad educativa que asuma un liderazgo democrático, capaz de ejercer su rol directriz sobre la base del diálogo y la participación. • La inclinación a crear relaciones de la institución educativa con su entorno, a fortalecer la relación entre docentes y padres y madres de familia, teniendo como centro a los derechos de niños, niñas y adolescentes. 	<p>legales.</p> <p>Una vez logrados la decisión y el compromiso de construir el PEI, se procederá a empezar su diseño. Dependiendo del tamaño de la institución se conformara equipos de trabajo para cada uno de los componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IDENTIDAD INSTITUCIONAL • COMPONENTE CURRICULAR • COMPONENTE DE GESTIÓN.
---	---

Las reuniones de trabajo se realizarán dentro del horario de trabajo de la institución educativa.

Para ello, es recomendable que se designe un día a la semana, en el horario, acordado por consenso o cuando sea necesario, para realizar las reuniones que favorezcan a que todos trabajen y aporten en los diferentes aspectos.

Durante las reuniones es recomendable trabajar en equipos, cada uno de los temas y finalizar, con una puesta en común, para escuchar y recolectar los aportes llevando un registro en fichas o papelógrafos.

El PEI, está estructurado de acuerdo a modelo entregado por la Dirección Provincial de Educación del Azuay y la División de Currículos, Educación Técnica y Supervisión. La misma que consta de:

Rector(a):	
Vicerrector(a):	
Inspector(a) general:	
Director(a):	
Subdirector(a):	
Asesor(a) Pedagógico:	
Gobierno escolar:	

2. INTRODUCCIÓN:

Descripción del proceso de elaboración, su metodología, los grandes problemas que se identificaron en el diagnóstico; lo que constituirá el PEI para la institución, sus características; los componentes y sus campos de acción (institución y aula), relatar todos los componentes y su interrelaciones.

3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Realizar una breve reseña histórica de la institución y la razón para la realización del PEI.

3.1 Reseña histórica.

3.2 Justificativos para implementar el Proyecto Educativo Institucional (Referentes: Constitución, LOEI, Plan Decenal y otros).

4. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL CONTEXTO

4.1 Diagnóstico (FODA u otra metodología)

4.2 Nudos críticos priorizados.

4.3 Estrategias.

MATRICES PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL: (Se recomienda aplicar estas matrices).

MATRIZ FODA:

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

MATRIZ DE PRÍORIZACION POR PARES

Nro.		1	2	3	4		TOTAL x
1							

2							
3							
4							
	Vertical vacíos						
	Horizontal X						
	Total						
	Rango						

MATRIZ DE NUDOS CRITICOS (problemas priorización)

Nº	NUDO CRITICO (problemas)
.....	
.....	

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

A partir de la información anterior, los miembros del equipo de la comunidad educativa, responsables de la elaboración del PEI, se proceden a la realización del mismo, tomando como base los siguientes elementos:

Para la realización de este componente es necesario realizar una planificación del trabajo a realizar, la que debe comprender:

- Designar comisiones de trabajo.
- Elaborar cronograma de trabajo.
- Proponer metas claras en la distribución del trabajo.
- Establecer horario y lugar para las reuniones de trabajo

La identidad institucional consta de las siguientes partes:

5. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

5.1 MODELO PEDAGÓGICO

Descripción de los Modelos pedagógicos que utiliza el plantel en sus procesos enseñanza – aprendizaje (Modelo pedagógico Cognitivo Constructivista).

5.1.1 Fundamento filosófico.

5.1.2 Fundamento sociológico.

5.1.3 Fundamento pedagógico.

5.2 VISIÓN

La Visión es la descripción del mejor futuro que deseamos para el Colegio Río Tomebamba, dentro de cinco o diez años. Para definir la visión, se debe Responder a las siguientes preguntas:

¿A dónde queremos llegar?

¿Cómo queremos vernos en el futuro?

¿Cuál es el sueño de la institución en el futuro?

5.3 MISIÓN

La Misión es la razón de existir de la institución, la que lo define y diferencia ante los demás. Se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

5.4 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

5.5 PERFILES

5.5.1 Perfil de la Institución

5.5.2 Perfil de los docentes.

5.5.3 Perfil de salida de los estudiantes de:

5.6 OBJETIVOS DEL PEÍ

Son los resultados específicos que buscamos alcanzar en el tiempo que dura el proyecto.

- Objetivos Generales
- Objetivos Específicos

COMPONENTE CURRICULAR

El componente curricular, es la consolidación y la presentación de los contenidos que se desarrolla de acuerdo a cada nivel y curso que ofrece una Academia y que toma como base la resolución de funcionamiento o en Pensum de estudios de cada especialidad.

6.1 Malla curricular (incluir las asignaturas a discreción seleccionadas por el plantel, para el bachillerato, así como las optativas para tercer año del NBE).

6.2 Distributivo de trabajo docente, de acuerdo al perfil profesional.

Matriz

DISTRIBUTIVO DE TRABAJO

No.	Nombres y apellidos	Título	Especialización	Asignatura(s)	Año EGB/BGU	Carga Horaria
...						
...						

6.3 Horario de la jornada estudiantil.

6.4 Jornada laboral de docentes.

Matriz

JORNADA LABORAL DE DOCENTES

HORAS	DESARROLLO DE ACTIVIDADES
	Ingreso de los -docentes- ... Recepción a los estudiantes
	Clases
	Acompañamiento a los estudiantes en el receso.
	Clases
	Despedida a los estudiantes.
"	Actividades complementarias hasta cumplir las 8 horas reloj. (Art. 117 LOEI)
	Salida de los docentes

HORARIO DE LA JORNADA ESTUDIANTIL, SEGÚN EL INSTRUCTIVO MINISTERIAL

HORAS	DESARROLLO DE ACTIVIDADES
-------	---------------------------

	Ingreso de los estudiantes
	Clases
	Receso
	Clases
	Salida de los estudiantes

6.5 Matrices de planificación didáctica.

6.5.1 Plan Anual de Trabajo Docente.

Matriz

PLAN ANUAL DE TRABAJO DOCENTE

1. DATOS INFORMATIVOS

NIVEL:		ESPECIALIDAD:		ÁREA:	
ASIGNATURA:	AÑO EGB/BGU:	PARALELO(S):		AÑO LECTIVO: 2011-2012	
DOCENTE(S):					

2. CÁLCULO DEL TIEMPO

INTENSIDAD HORARIA	NRO DE SEMANAS DE TRABAJO	DE IMPREVISTOS	TOTAL DE SEMANAS DE CLASE	DE	TOTAL ANUAL DE PERÍODOS
	40 semanas	7 semanas	33		

3. OBJETIVOS:

OBJETIVOS DEL ÁREA:

Copiar de los objetivos generales educativos del área del libro de la AFCEGB. Las áreas que no disponen de esta información deberán construir los objetivos del área, en función del perfil de salida de la EGB y del BGU).

PERFIL DE SALIDA	PERFIL DEL AREA	OBJETIVOS EDUCATIVOS DEL AÑO
<p>Copiar del perfil de salida de la EGB</p> <p>Remitirse al perfil de salida del área</p> <p>y del BGU, buscar el que concuerde con el área</p>	<p>Remitirse al perfil de salida del área de los estudiantes de EGB y BGU</p> <p>Construir el perfil de salida en las áreas que no disponen del mismo</p>	<p>Transcribir todos los objetivos educativos del año respectivo.</p> <p>Formular los objetivos educativos del año en las asignaturas que no disponen de los mismos.</p>

4. EJE CURRICULAR INTEGRADOR

Copiar del libro "Actualización y Fortalecimientos Curricular de la Educación Básica" y del BGU del área respectiva. Construir el eje integrador en las áreas que no disponen del mismo

6. BLOQUES TEMÁTICOS CURRICULARES

BLOQUE CURRICULAR		
EJE DE APRENDIZAJE	DESTREZAS DE DESEMPEÑO	DE PRECISIONES METODOLÓGICAS
<p>En las asignaturas que no disponen de ejes de aprendizaje, construidos en función del perfil de salida y del eje institucional.</p>	<p>Transcribir las destrezas" que corresponden a cada bloque curricular...</p> <p>En las asignaturas que no se dispone^ diseñar las destrezas con criterios de</p>	<p>Tomar como referente las "Precisiones para la enseñanza y el aprendizaje" de la AFCEGB/BGU,...la metodología basada en problemas, la enseñanza para la comprensión crítica,</p>

	desempeño en función del perfil de salida de EGB y BGU, del perfil del área y de los objetivos educativos del año. (La formulación responde a la siguiente estructura; destreza + conocimiento + nivel de profundidad.	etc.
--	--	------

7. EVALUACION

INDICADORES ESENCIALES DE EVALUACIÓN
Transcribir los indicadores esenciales de evaluación de la AFCEGB y GBU. En las asignaturas que no se disponen de indicadores, construirlos en función de las destrezas con criterios de desempeño.

7. RECURSOS

Debe constar lo que se utilizará para las planificaciones: recursos materiales, técnicos (recortes, periódicos, carteleras, computador, proyector, etc.)

8. BIBLIOGRAFÍA: Bibliografía y de Internet tanto para estudiantes como los docentes.

9. OBSERVACIONES

6.5.2 Planificación del Bloque Curricular, Para EGB y Bachillerato en Ciencias. Planificación de la Unidad de Trabajo, para el Bachillerato Técnico.

6.5.3 Planificación de las Tareas de Aprendizaje.

PLANIFICACIÓN DEL BLOQUE CURRICULAR

1. DATOS INFORMATIVOS:

Área:.....
 Año lectivo:.....
 Bloque curricular:
 Eje curricular:.....
 Integrador:.....
 Ejes de aprendizaje:.....
 Fecha de inicio:.....
 Fecha de finalización:.....

Profesor/a.....
 Año de Básica:.....
 Duración:.....

2. OBJETIVO(S) EDUCATIVO(S) DEL AÑO:.....

3. RELACIÓN ENTRE COMPONENTES CURRICULARES.

Destrezas con criterio de desempeño	Estrategias metodológicas	Recursos	Indicadores esenciales de evaluación / indicadores de logros	Actividad de evaluación

4. BIBLIOGRAFIA:

5. OBSERVACIONES

COMPONENTE DE GESTION INSTITUCIONAL

El componente de gestión, expone la forma en que se encuentra estructurada la Academia, para funcionar adecuadamente. Sirve como soporte a todas las acciones administrativas. Es por ello que en él se deben identificar claramente las líneas jerárquicas y de coordinación existentes entre los diferentes miembros.

7.1 Organigrama institucional

Comprende la estructura organizacional y administrativa (organigrama) del personal docente, administrativo, operativo y alumnos.

Para cada puesto, describir las funciones y atribuciones que debe cumplir.

7.2 Código de Convivencia

Transcribir el código de convivencia que se encuentra en proceso de legalización.

7.3 Reglamento interno

Transcribir el Reglamento Interno que está en proceso de legalización.

7.4 Acta de Compromiso suscrita por el equipo de gestión

7.5 RECURSOS

7.6.1 Talento humano

7.6.2 Técnicos

7.6.3 Materiales

7.6.4 Financieros

7.7 METODOLOGÍA

Métodos utilizados durante el diseño, ejecución y evaluación del PEI.

8. EVALUACIÓN DEL PEÍ

Formular los indicadores de evaluación referidos a: objetivos, actividades, visión, misión, etc.

IMPLEMENTACION DE PROYECTOS Y MICROPROYECTOS

Consiste en seleccionar una o varias debilidades detectadas en el FODA, ya sea de infraestructura, procesos pedagógicos, padres de familia, alumnos e instructores para enfocar los esfuerzos en su solución. Este o estos aspectos, constituirán las líneas de acción que se desarrollarán en el plan de implementación.

Las líneas de acción obedecen a un interés colectivo para mejorar o superar una situación actual (necesidades o problemas a resolver), reflejadas en el análisis del FODA (debilidades). Por ello, las actividades que se tracen en este sentido, favorecerán la consecución de la calidad en los servicios educativos, prevista en el PEI, puesto que responden a las necesidades de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Los proyectos de implementación, por lo general, se dirigen a enfrentar un problema específico que gravita en la escuela y cuya solución es parte del logro de los objetivos del PEI. A continuación se presenta un modelo a seguir de un proyecto educativo.

PROYECTO EDUCATIVO

1. Identificación del proyecto.

1.1. Título:

1.2. Responsable:

1.3. Tiempo de duración:

1.4. Año lectivo:

1.5. Beneficiarios:

Directos:

Indirectos

Cobertura:

2. Resumen ejecutivo.

3. Objetivos.

3.1. Objetivo general.

3.2. Objetivos específicos:

4. Metas.

5. Actividades.

6. Responsables. Comisión pedagógica.

7. Indicadores.

8. Financiamiento.

9. Presupuesto.

ASPECTOS	INGRESOS	EGRESOS
Total		

10. Cronograma.

Nº	ACTIVIDADES	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1º											
2º											
3º											
4º											
5º											
6º											

10. Evaluación.

10. POA

El POA detalla la duración de las actividades, su secuencia u orden de realización, cronograma, recursos y responsables, se constituye también en un instrumento de seguimiento y evaluación. Su utilización como tal debe permitirnos el apoyo mutuo y el impulso al cumplimiento.

ESQUEMA DEL POA (Recomendado)

Estrategia	Proyecto de implementación	Objetivos	Resultados	Actividades	Costos	Recursos	Responsable	Cronograma	Fuente de verificación

RESUMEN DE PROCESO DE ACTIVIDADES					
DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD	REQUISITOS A TENER EN CUENTA	FRECUENCIA	RESPONSABLES	EVIDENCIA Y DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.	
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEI	<ul style="list-style-type: none"> Taller de capacitación a toda la comunidad educativa. Conformación de los miembros del equipo de Gestión. Asignación de responsabilidades, 	Al inicio del proceso.	Directivos	Fichas de asistencia a talleres. Actas de compromiso.	
DATOS INFORMATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de datos institucionales. Elaboración y Análisis del Diagnóstico 	Al inicio del proceso.	Directivos. Equipo de Gestión	Documentos institucionales Matriz del FODA Matriz de Priorización por Pares Matriz de nudos críticos.	
IDENTIDAD INSTITUCIONAL • Designar comisiones	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de trabajo Modelos Pedagógicos Estándares de la 	Seguimiento y Revisión continúa.	Directivos, Equipos de Gestión.	Documentos institucionales. Bibliografía	

<p>de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cronograma de trabajo. • Proponer metas claras en la distribución del trabajo. • <input type="checkbox"/> Establecer horario y lugar para las reuniones de trabajo 	<p>Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Redactores • Documento • Publicación y socialización • Seguimiento y Revisión 		<p>Docentes. Estudiantes.</p>	
<p>COMPONENTE CURRICULAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designar comisiones de trabajo. • Elaborar cronograma de trabajo. • Proponer metas claras en la distribución del trabajo. • Establecer horario y 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo • Procedimientos • Documento • Publicación y socialización • Seguimiento y Revisión 	<p>Seguimiento y Revisión continúa.</p>	<p>Directivos, Equipos de Gestión Consejo Directivo</p>	<p>Reforma Curricular Actualizada.</p>

<p>lugar para las reuniones de trabajo</p>				
<p>IMPLEMENTACION DE PROYECTOS Y MICROPROYECTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designar comisiones de trabajo. • Elaborar cronograma de trabajo. • Proponer metas claras en la distribución del trabajo. • <input type="checkbox"/> Establecer horario y lugar para las reuniones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación inicial • Diagnóstico • Descripción situación • Fortalezas • Debilidades • Obligaciones • Oportunidades • Amenazas • Análisis de priorizaciones y Actitudes • Inclusión de actores • Fines • Objetivos • Valores • Situación Final 	<p>Seguimiento y Revisión continúa.</p>	<p>Directivos, Administrativos, Equipos de Gestión Consejo Directivo</p>	<p>Matrices de Diagnostico.</p>

7.5 LOCALIZACION Y COBERTURA

Esta propuesta de mejora está dirigida al “Colegio Río Tomebamba”, ubicado en el sector rural del Cantón Gualaceo, en la parroquia Mariano Moreno.

7.6 POBLACION OBJETIVO

Los actores serán: 13 profesores, 128 estudiantes, autoridades y padres de familia, quienes participaran directamente en esta propuesta.

7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

7.7.1 RECURSOS HUMANOS

- Participación del Rector, Vicerrector, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia.
- El rector será el encargado de coordinar todas las acciones, investigaciones, tareas y actividades que se desarrollaran para el estudio, análisis, diseño y desarrollo de la gestión por procesos, ya que este asumirá el rol de jefe coordinador del grupo de trabajo.
- El Vicerrector será el encargado de establecer los aspectos académicos que serán incluidos dentro del área educativa de la gestión por procesos.
- Los Docentes, estudiantes y Padres de familia aportarán con ideas, sugerencias, opiniones que puedan ayudar a mejorar la gestión de procesos

7.7.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Internet	Software
Vídeos	Sitios Web
Computadoras	Proyector

7.7.3 RECURSOS MATERIALES.

Libros	Revistas
Papel	Documentación impresa
Cámara fotográfica	Pizarrones
Esféros	Marcadores

Papelógrafos

CDs

7.7.4 RECURSOS ECONÓMICOS

Internet	10.00
Libros	20.00
Revistas	10.00
Papel	10.00
Documentación impresa	10.00
Proyector	10.00
Esferos	5.00
Marcadores	1.00
Papelógrafos	2.00
CDs	5.00
TOTAL	83.00

7.8 PRESUPUESTO

ASPECTOS	INGRESOS	EGRESOS
Materiales de Oficina		23,00
Servicios Tecnológicos e Internet		25,00
Bibliografía		40,00
Recursos propios	88,00	
Total	88,00	88,00

7.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABILIDADES	FECHAS
-----------------------------------	--------------------------	---------------

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEI	Directivos	Diciembre 5 del 2011.
DATOS INFORMATIVOS	Directivos. Equipo de Gestión	Del 12 al 20 de Diciembre del 2011.
IDENTIDAD INSTITUCIONAL	Directivos, Equipos de Gestión. Docentes. Estudiantes.	Del 4 al 20 de Enero del 2012.
COMPONENTE CURRICULAR	Directivos, Equipos de Gestión Consejo Directivo	Del 21 al 31 de Enero del 2012.
IMPLEMENTACION DE PROYECTOS Y MICROPROYECTOS	Directivos, Administrativos, Equipos de Gestión Consejo Directivo	Del 2 al 29 de Febrero del 2011.
EVALUACIÓN	Equipo de Gestión	Todo el proceso de implementación y ejecución.

8. BIBLIOGRAFIA

- Cassasus Juan, E.(2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Unesco. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/3253833/PROBLEMAS-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA>
- Diccionario Virtual en línea <http://definicion.de>
- Chiavanato, (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México; McGraw-Hill.
- Álvarez, M. y Santos, M. Dirección de centros docentes, gestión por proyectos, Editorial Escuela Española, Madrid, 1996.
- Ministerio de Educación del Salvador. Gestión Escolar Efectiva. Primera Edición 2008.
- M. en C. Rito Terán Olgún, La importancia de la Gestión en la escuela. Disponible en: http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf
- James Valderrama R. La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la Educación. Disponible en: <http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Directivos/Medellin/Bi>
- Dr. Rosa María Torres. Gestión Educativa Institucional. Ministerio de Educación y Cultura 2006
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. *El Modelo de Gestión Educativa Estratégica* México 2009.
- Publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, “Modelo Europeo de Excelencia”. <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf>
- Fortalecimiento de mi perfil para el mundo del trabajo.<http://www.slideshare.net/galu95sc/fortalecimiento-de-mi-perfil-para-el-mundo-del-trabajo>
- Concepto de liderazgo Educativo, disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Concepto-De-Liderazgo-Educativo/1290590.html>
- María Angélica Salazar. El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Universidad de Viña del Mar, Chile.
- Luis A. Dávalos V. LOS DIRECTORES EFICIENTES, Disponible En: <http://Www.Educadormarista.Com/Articulos/Direfici.Htm>

Lic. Sylvia Schmelkes, Calidad de la Educación y Gestión Escolar, Disponible en: [Http://Www.Calidadeducativa](http://www.calidadeducativa.com.ar/2008/10/calidad-de-la-educacion-y-gestion.html). Edusanluis. Com.Ar/2008/10/ Calidad-De-La-Educación-Y-Gestion.Html

- (Quintina Martín-Moreno Cerrillo. Organización y dirección de Centros Educativos Innovadores. 2006)
- Bennis, Warren y Burt Nanus: "Líderes: el arte de mandar, Merlin Libros, México, 1985.
- Calves Hernández, Silvio: "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", *Problemas de Dirección*, Nr.2, SUPSCER. La Habana, 1989.
- Carnota Lauzán, Orlando: "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana, 1987.
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig: "*Liderazgo Transformacional*", *Revista "Alta Dirección"*, No. 133, 1987.
- González, Juan Carlos: "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, 1988.
- Kafedyan, Ovanes: "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, 1987.
- Peters, Tom y Nancy Austin: "Pasión por la Excelencia", Editorial de *Ciencias Sociales*, La Habana, 1987.
- Sayles, Leonard R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982.
- Valle Eduardo. *Conferencia* en el Curso de Entrenador de Entrenadores. CETED, La Habana, 1989.
- Calves Hernández, Silvio: "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", *Problemas de Dirección*, Nr.2, SUPSCER. La Habana, 1989.
- Carnota Lauzán, Orlando: "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana, 1987.
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig: "*Liderazgo Transformacional*", *Revista "Alta Dirección"*, No. 133, 1987.
- González, Juan Carlos: "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, 1988.
- Kafedyan, Ovanes: "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, 1987.

9. APENDICE

ACTA COMPROMISO

A los diez días del mes de Diciembre del 20010, en la parroquia Mariano Moreno - Callasay, en el Colegio Río Tomebamba se reúne el LCDO. FREDDY MARTÍNEZ en calidad de rector encargado del mismo y la LCDA. MIRIAN PAULINA CANDO WILCHIS docente de la institución y alumna de Tercer Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo de la Universidad Técnica Particular de Loja, en todas sus facultades se comprometen:

El Lcdo. Freddy Martínez en calidad de rector autoriza realizar el proyecto de investigación sobre el Tema de Investigación "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMNISTRACION DEL COLEGIO RÍO TOMBAMBA", al desarrollo de técnicas de recolección de información como encuestas a estudiantes, docentes, padres de familia y autoridades de acuerdo a la muestra necesarias.

La Lcda. Mirian Paulina Cando Wilchis, estudiante de la Maestría de Gerencia y Liderazgo se compromete a realizar las encuestas y demás técnicas de investigación en horas que no perjudiquen al estudiante y reguardando su confidencialidad e integridad de los entrevistados. Además a entregar un informe final del mismo a la Institución Educativa.

Para constancia firman:

Lcdo. Freddy Martínez

Lcda. Mirian Paulina Cando Wilchis

RECTOR

ESTUDIANTE DE LA UTPL

9.2 ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN 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 ()

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:

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

8. LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

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

	reflexión.			
--	------------	--	--	--

9. PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:

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

10. DE LOS DIFERENTES ÓRGANOS ESCRITOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SE ENCUENTRAN EN SU INSTITUCIÓN?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	
a	De dirección (directorio), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

11. EL

EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:

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

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 de las asignaturas.
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantiene actualizada la metodología.

13. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO, FOMENTA LA PRODUCCIÓN DE DIAGNÓSTICOS 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.

9.3 ENCUESTA 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 tienes 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

f. Fiscal ()

g. Fiscomisional ()

h. Municipal ()

i. Particular laico ()

j. Particular religioso ()

2. CUESTIONARÍO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en 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 autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

9.4 ENCUESTA ESTUDIANTES:

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 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:

Fiscal ()

Fiscomisional ()

Municipal ()

Particular laico ()

Particular religioso ()

2.-CUESTIONARÍO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El lidera/go 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, v en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician su clase con frases de motivación en "valores v virtudes", considerando la realidad del entorno familiar v/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) instrucciones, clases y			

9.5 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia

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

Cada declaración tienes tres posibles respuestas:

- 4. Siempre
- 5. A veces
- 6. 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 en la que estudia su representado
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Azuay

Cantón: Gualaceo

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

k. Fiscal ()

l. Fisco misional ()

m. Municipal ()

n. Particular laico ()

o. Particular religioso ()

2. CUESTIONARÍO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. La gerencia educativa (rector), promueve en los padres de familia y comunidad general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
2. Ud. como padre de familia se incluye en proyectos de desarrollo educativo del plantel, junto a directivos y profesores.			
3. Ha mostrado resistencia a innovaciones o cambios ocurridos en la institución sobre métodos de aprendizaje de sus hijos.			
4. Las comunicaciones por parte de los directivos a cargo de la institución son claros y precisos.			
5. Los directivos muestran seguridad en sí mismo en la toma de decisiones.			
6. Ha participado o ha sido parte de la toma de decisiones de la institución en asuntos referentes al mismo.			
7. Ha recibido respuestas a sus inquietudes por parte de Directivos y profesores.			
8. Los directivos demuestran empatía a los padres de familia			
9. Existe una comunicación eficaz entre padres de familia y comunidad educativa.			
10. En la institución educativa existe proyectos en ejecución de gestión, innovación y calidad educativa.			
11. Existe una planificación en las actividades educativas en las que Ud. ha formado parte.			
12. A existe mejoras institucionales en los últimos dos años en aspecto pedagógico, recursos materiales y estructura física.			

9.6 CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

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



9.7 Entrevista al Rector del Colegio Río Tomebamba



9.8 Docentes de Colegio realizando la encuesta.



9.9 Encuesta con los Miembros del Consejo Directivo.



9.10 Estudiantes aplicando las encuestas



9.11 Consejo Estudiantil, recibiendo indicaciones para la aplicación de las encuestas.



9.12 Vicerrector e Inspector en Reunión explicando la propuesta de mejora.