



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Gran Colombia
“de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011-2012”

TESIS DE GRADO

AUTORA:

Calderón Jaramillo, Elid Deifilia

DIRECTORA:

Zuín Ramírez, María Mercedes, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO ALAMOR.

2012

CERTIFICACIÓN

Magister.

María Mercedes Zuín Ramírez.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado

“Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Gran Colombia” durante el año lectivo 2011 - 2012, realizado por el profesional en formación: Calderón Jaramillo Elid Deifilia; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f.....

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, CALDERON JARAMILLO ELID DEIFILIA, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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”.

f -----

Elid Calderón Jaramillo

C.I. 1102489331

AUTORÍA:

Yo, ELID DEIFILIA CALDERÓN JARAMILLO, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Elid Calderón Jaramillo.

CI.1102489331

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, hermanos, a mis hijos y a mi esposo, por su calidad humana y apoyo incondicional durante el trabajo investigativo, encaminándome a cumplir metas, pues cuando tuve alguna dificultad siempre me brindaron su apoyo moral, afectivo y económico para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a Dios, fuente de vida y de sabiduría; a la Unidad Educativa “Gran Colombia” y en especial a la hermana Miguelina Ramos, por permitirme realizar el trabajo de investigación en la institución de su dirección.

A mi Directora de Tesis, Magister María Mercedes Zuín R, quien en todo momento supo valorar mi esfuerzo y orientar mi tarea de investigación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, de la cual hemos recibido un cúmulo de conocimientos, en nuestro estudio para adquirir la maestría, por medio del trabajo silencioso y responsables forjadores de conocimientos que engrandecen y fortalecen talentos humanos encarrilados a engrandecer a hombres y mujeres con eficacia y eficiencia, con calidad de conocimientos en bien de nuestro país y del mundo.

A todas las personas de buena voluntad y de corazón generoso que de una u otra manera nos han ayudado a alcanzar la meta propuesta: la Maestría en Gerencia y Liderazgo educativo.

CERTIFICACION INSTITUCIONAL

Sor Dorinda León, Directora de la Unidad Educativa “Gran Colombia”, de la ciudad de Alamor, cantón Puyango, se permite

CERTIFICA:

Que la licenciada Elid Deifilia Calderón Jaramillo, presentó en la Dirección de la institución que dirijo desde el mes de Abril del 2012, la solicitud para realizar el trabajo de investigación bajo el título: “Gestión de Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Gran Colombia” durante el período 2011 – 2012, previo a recibir el título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Esta petición fue aprobada por mi antecesora Directora, la hermana de la comunidad de las Oblatas, Miguelina Ramos, en vista de que consideró que va a ser un valioso aporte para la mejor marcha de la institución.

Sor. Dorinda León

DIRECTORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	
CERTIFICACION	ii
CESION DE DERECHIOS	iii
AUTORIA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
INDICE DE CUADROS Y APÉNDICES	x
RESUMEN (abstract)	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La Gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de gestión	12
2.2. Liderazgo educativo	15
2.2.1. Concepto	15
2.2.2. Tipos de liderazgo	18
2.2.3. Características del líder	26
2.3. Diferencia entre director y líder	28
2.4. Los valores y la educación	32
3. METODOLOGÍA	44
3.1. Participantes	45
3.2. Materiales e instrumentos	50
3.3. Métodos y procedimientos	51
4. RESULTADOS	53
4.1. DIAGNOSTICO	53
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia gestión en liderazgo y valores.	53
4.1.1.1. El manual de organización	53
4.1.1.2. El código de ética	54

4.1.1.3.	El plan estratégico	54
4.1.1.4.	El plan operativo anual (poa)	54
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	55
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	58
4.1.2.	La estructura organizativa de la unidad educativa	59
4.1.2.1.	Misión y visión	59
4.1.2.2.	El organigrama	61
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	62
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia en valores	62
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	62
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	64
4.1.2.7.	Dimensión administrativa financiera y valores	64
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	65
4.1.3.	Análisis FODA	66
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	66
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	67
4.1.3.3.	Matriz FODA	69
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	70
4.2.1.	De los directivos	70
4.2.2.	De los profesores	78
4.2.3.	De los estudiantes	83
4.2.4.	De los padres de familia	87
4.2.5.	Matriz de problemáticas	94
5.	DISCUSIÓN	95
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	102
6.1.	CONCLUSIONES	102
6.2.	RECOMENDACIONES	103
7.	PROPUESTA DE MEJORA	104
8.	BIBLIOGRAFÍA	112
9.	APÉNDICES	114

ÍNDICE DE CUADRO Y APÉNDICES

Tabla nº 1 Personal directivo por sexo y edad	46
Tabla nº 2 Personal docente por sexo y edad	46
Tabla nº 3 Personal docente y administrativo por sexo	47
Tabla nº 4 Personal docente y administrativo de acuerdo al título	
Académico	48
Tabla nº 5 Población estudiantil por sexo	49
Tabla nº 6 Forma de organización n de equipos de trabajo en el	
Centro Educativo “Gran Colombia”	70
Tabla nº 7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño	
de la organización	71
Tabla nº 8 Las tareas de los miembros de la institución y el	
manual de normas	71
Tabla nº 9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	72
Tabla nº 10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	72
Tabla nº 11 La administración y liderazgo del centro educativo promueve	73
Tabla nº 12 Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir	
una institución	74
Tabla nº 13 Promoción para mejorar el desempeño y `progreso de la	
Institución escolar	74
Tabla nº 14 Organismos que integran la institución	75
Tabla nº 15 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico,	
Junta de Profesores	75

Tabla nº 16	Los departamentos didácticos y sus acciones	76
Tabla nº 17	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, Orden de acciones	77
Tabla nº 18	Material de planificación educativa	77
Tabla nº 19	Resultados de la encuesta a docentes	78
Tabla nº 20	Resultados de Encuestas a estudiantes	73
Tabla nº 21	Resultados de encuesta a padres de familia	87
Tabla nº 22	Resultados de entrevistas a directivos	91

RESUMEN

La presente investigación es sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa “Gran Colombia” durante el período lectivo 2011-2012” se realizó en la escuela “Gran Colombia” de Alamor, cantón Puyango, provincia de Loja.

Mediante el presente estudio se propone demostrar la calidad de gerencia y liderazgo existente en este centro educativo y su influencia en el desarrollo institucional. Para ello se aplicaron encuestas, a una muestra de tres directivos, 20 profesores, 20 estudiantes y 15 padres de familia; así mismo, se realizó la entrevista a tres directivos.

Los análisis nos dieron una demostración de lo que sucede en el Centro Educativo investigado. Existen contradicciones notables cuando se analizan los resultados pues los directivos pretenden demostrar que todo marcha bien, mientras que los otros sectores de la comunidad educativa son más objetivos en sus apreciaciones y se puede notar que la institución tiene establecidos objetivos concretos, sobre los aspectos técnico-pedagógico y valores pero en la práctica no se están aplicando correctamente por falta de liderazgo pues no se aprovechan las inmejorables oportunidades que tiene la institución para alcanzar los propósitos.

1.- INTRODUCCIÓN

La Escuela “Gran Colombia” se funda el treinta de Julio del año mil novecientos cuarenta y siete, por gestión del párroco de Alamor, reverendo Luis Enrique Córdova, quien trae a misioneras de la comunidad de las madres Lauritas, de Colombia. La primera gestión de la reciente comunidad religiosa y cumpliendo el objetivo del párroco, fue crear el “Liceo Gran Colombia” en apego a la tradición educativa colombiana en donde funcionan los liceos como centros educativos. Seguramente por ser colombianas las misioneras y siguiendo una concepción internacionalista, le pusieron el nombre de “Gran Colombia” a este centro educativo.

Para esa época, Puyango, era una gran región todavía de colonización, con pocos habitantes en su territorio, conformados en caseríos muy distantes; es por ello que la comunidad de misioneras y el liceo fue la respuesta a ese momento coyuntural histórico y social; Al comienzo esta institución se mantuvo con recursos de la parroquia eclesiástica y posteriormente pasó a ser un establecimiento fisco-misional como escuela para mujeres.

La comunidad de las Madres Lauritas, terminó su misión religiosa y educativa en el año de 1989. Fue entonces cuando la comunidad de Misioneros Javerianos de Colombia, encargada de la vicaría de Puyango, conjuntamente con la Diócesis de Loja, procedió a gestionar la venida de otra comunidad de religiosas para que se hagan cargo de la escuela; siendo la comunidad de las Religiosas Oblatas la escogida para dirigir los destinos de la escuela “Gran Colombia”. Es así como el 25 de Noviembre de 1990, toman posesión de la institución las nuevas religiosas.

Por haber estado la escuela siempre regentada por comunidades religiosas, su marcha ha sido estable, en todo momento se ha visto un arduo empeño por estar al día en los avances pedagógicos y didácticos; de igual forma buscan permanentemente mantener la unidad necesaria e indispensable entre el personal docente, los directivos, los estudiantes y los padres de familia, como un factor

coadyuvante para el proceso educativo, sin descuidar la integración de la comunidad alamoreña, pues siempre se ha considerado a esta escuela como un ejemplo de progreso y servicio en todo sentido.

Es seguro que de manera involuntaria, no hubo la preocupación por establecer correctamente las relaciones legales entre la escuela y el Ministerio de Educación; de ahí que, aunque nunca tuvo problemas en sus relaciones legales con la Dirección de Educación de Loja, en el año 2009, se descubre que dicho establecimiento no contaba con acuerdo ministerial para su funcionamiento; es así como la Superiora de las Oblatas, tiene que constituirse en Alamor por quince días, en el mes de Marzo del mismo año, para realizar todas las gestiones y es así que la Dirección Provincial de Educación de Loja expide, recién, el Acuerdo de creación número 009-D.P.E.L, mediante el cual se oficializa, la existencia de la escuela "Gran Colombia".

A pesar de los esfuerzos realizados por todos los integrantes de esta comunidad educativa, el establecimiento educativo no cuenta con la infraestructura adecuada para una educación de calidad; no tiene laboratorios; las instalaciones físicas existentes son inadecuadas e insuficientes; los espacios deportivos y de recreación resultan estrechos frente a la demanda estudiantil; los docentes se adecúan a las condiciones existentes y ello limita el logro de objetivos mucho más elevados dentro de las actuales exigencias y necesidades de la educación.

En el trayecto de existencia de este centro educativo se han alcanzado muchos beneficios que se concretan en el incremento de personal docente para dar respuesta a la creciente demanda de estudiantes, de allí que al momento tiene todos los años de educación básica y desde el año 2010 se transformó de escuela en Unidad Educativa, pues cuenta ya con octavo y noveno año de educación general básica y se proyecta a completar el ciclo de educación general básica, aspirando luego a concretar las gestiones para un bachillerato de los que dispone la Ley de educación Intercultural, en vigencia.

En la ciudad de Alamor existen al momento cuatro establecimientos de educación básica: Escuela “Dos de Agosto”, Escuela “Demetrio Aguilera Malta”, Escuela “Eloy Alfaro” y Unidad Educativa “Gran Colombia”; así como los colegios “Técnico Puyango” y “Julio Isaac Espinoza”. De lo que se sabe, en los últimos tres años no se ha realizado ninguna clase de investigación en estas instituciones educativas en búsqueda de alternativas nuevas en lo educativo; si se han realizado investigaciones, han sido internamente con la finalidad de adecuarse a las nuevas condiciones y exigencias legales de acuerdo a la Ley de Educación Intercultural o para procesos que ya se venían dando antes de la publicación de la ley.

Solamente en la escuela “Gran Colombia” se dio una investigación en toda la población de Alamor, en el año 2010, como paso previo para gestionar la creación de los años octavo y noveno, esto fue para auscultar cual era la acogida que tendría en la ciudad, la ampliación de esta Unidad Educativa, lo que llevó a la Dirección de Educación de Loja a la creación de lo que anteriormente era el Ciclo Básico y ahora se ha constituido en la educación general básica, siendo el único centro educativo en el cantón que cuenta con estos servicios. La investigación que ahora se realiza a través de la UTPL, en este centro educativo, se constituye en la primera; y aspiramos a que produzca frutos adecuados y necesarios que permitan plasmar en realidad una serie de necesidades, principalmente en lo educativo; no solo para Alamor sino para todo el cantón Puyango.

El trabajo que ahora se realiza es de suma importancia porque será un valioso aporte para toda la comunidad educativa de la “Gran Colombia”, mayormente ahora que los directivos, docentes y padres de familia se encuentran empeñados en la construcción de una nueva infraestructura acorde con las exigencias de la juventud para que sea una respuesta a sus necesidades y las de la sociedad en donde se encuentra inmersa.

Cuando nos informaron del trabajo de investigación que debíamos realizar, nos pusimos en contacto con los directivos de la Unidad educativa “Gran Colombia”, de quienes hemos recibido hasta el momento toda la colaboración requerida; han

proporcionado toda la documentación solicitada, han dado las facilidades totales para proceder a la aplicación de las encuestas con directivos, docentes, padres de familia y estudiantes; alguna documentación no ha sido posible adquirir no por falta de voluntad de los directivos, sino porque no existe.

Terminado el presente trabajo, hay la satisfacción de decir que se han logrado los objetivos planteados al comienzo; es decir; como estudiante he desarrollado la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibilitan el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas; se ha determinado la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales que son los pilares sobre los que se asienta las nuevas concepciones y la práctica para lograr una educación de calidad. Así mismo se ha investigado y descubierto las capacidades de todos quienes conforman la unidad educativa “Gran Colombia”, elementos fundamentales sin los cuales no se puede pensar en una educación para el siglo XXI: una educación científica, técnica, con calidad y calidez. Por lo expuesto, invitamos a todos quienes hacen esta Institución y a quienes de una u otra manera se relacionan con ella, para que revisen el presente trabajo investigativo, donde encontrarán elementos valiosos relacionados con su historia de creación, evolución educativa y transformación administrativa y material.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.2.1. Concepto

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 causales demandadas o necesarias, y la forma cómo se realizarán estas acciones (estrategias, acciones) y los resultados que se lograrán.

“La gerencia educativa se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión” (Martins, F. Cammaroto, A. Neris, L. Canelón E. 2009), Quien ejerce las funciones de Director de una institución educativa tiene que ser un docente altamente calificado y capacitado, no solo en la docencia, sino en lo social, administrativo, psicológico, sociológico y estratégico, pues en sus manos está la dirección de las actividades de un conjunto de profesionales de la educación que tiene como función exclusiva la orientación, formación y capacitación de niños, adolescentes y jóvenes. Un administrador, o gerente como tiende a llamarse actualmente a los directores, tiene que ser una persona con una alta capacidad de relación social, una persona que entiende perfectamente los objetivos de la institución que dirige, que tiene claro, mejor que los demás , la visión y la misión institucional.(p.17)

2.1.2. Importancia

Para dirigir una institución educativa, el Director tiene que ser el más capacitado de todos quienes conforman la institución educativa, está obligado a ser el innovador de tecnologías y concepciones en lo educativo y técnico; está obligado a ser el mejor comunicador frente a sus compañeros, de él dependerán las relaciones sociales que se mantengan y fomenten entre el personal docente a su cargo, con los padres de

familia y con los estudiantes; tiene que ser el orientador de todas las inquietudes y falencias que surjan entre los compañeros en el cumplimiento de sus trabajos y comisiones para el desarrollo del currículo; tiene que ser el técnico de la organización laboral, pues quienes dependen de él, esperan sus orientaciones y direcciones para toda actividad que se desarrolle bajo una planificación que lleve a cumplir los objetivos trazados

Luego de la planificación, ejecución y desarrollo del plan o planes de trabajo viene la necesaria evaluación; sin evaluación no existe mayor posibilidad de cambio y progreso institucional así como no habrá empoderamiento de las actividades y ejecuciones por parte de quienes participaron en la ejecución de un plan de trabajo; para esto el Director o Gerente tiene que ser la persona más capacitada, ya sea por cuenta propia o con apoyo de otros técnicos, enfrentar la tarea más ardua del plan de trabajo como es la evaluación; sin una buena y correcta evaluación no hay mayores posibilidades de avance.

Para dirigir las instituciones educativas se requiere del personal directivo una continua capacitación y actualización que les proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios operados en la educación, de manera eficiente, mayormente en la sociedad actual en la que todos los contenidos vienen ya desarrollados en los textos elaborados por técnicos del Ministerio de Educación, en donde los profesores pueden pensar que poco o nada tiene que hacer porque todo está dicho, cuando los estudiantes, desde muy tiernos, cuentan con un alto grado de información con respecto a las mismas asignaturas, ya sea porque lo aprenden en los medios de comunicación o porque sus padres, desde pequeños, los dotan de toda clase de instrumentos pedagógicos y didácticos para lograr su rápido progreso en la institución educativa.

“Al respecto, Ruiz, citado por Martins & Cammoroto (1999) plantea que un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización

con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un diseño curricular. De allí la necesidad de capacitar gerentes con sólida formación y experiencia”.

“En este sentido Ortega, citado por Martins & Cammoroto (2000) menciona que la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías, atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, la toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal. Por consiguiente el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones del diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación”.

La planificación surge como una necesidad ineludible dentro de las instituciones educativas con el fin de orientar su acción y como la única herramienta para la solución de problemas. Esta planificación llevará a lograr la necesaria integración de quienes participan en la ejecución de un programa y dentro de la educación no hay otro programa que el educativo que apunta a lograr el objetivo de llegar a los niños, adolescentes y jóvenes con la orientación, el conocimiento y la formación en valores, pues los padres de familia han encargado en manos de la institución y de cada maestro a sus hijos o representados para que lo labren en todos los sentidos, con él pasan la mayor parte de su vida estudiantil y al profesor lo catalogan como su líder, orientador y persona conocedora de la verdad y de los problemas de toda índole que rodean al estudiante; Luego, el Director tiene que ser la persona más capacitada y entendedora de esta gravísima tarea que tiene cada profesor, la institución y principalmente él, para gerenciar dando una respuesta correcta a cada problema que se presenta, a través de la planificación, la comunicación el control y la evaluación. Al respecto y refiriéndose a las características del director educativo, (Aguilar y Block 1998.) manifiestan: “Asegura la adecuada orientación de las acciones al establecer los objetivos y la determinación de la forma en que se han de utilizar los recursos” (p.24).

La planificación es el conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano. Estas serán plasmadas en los diferentes planes, de lapso o de clases, que servirán como marco de referencia para establecer los objetivos a cumplir, las estrategias y los recursos necesarios para ello. Martins, Cammoroto y otros (2009), sostienen: “En este sentido el directivo, dentro de su competencia debe llevar a cabo el proceso de planificación con la participación de los docentes y tomando en cuenta las cuatro fases que la conforman: diagnóstico, programación, ejecución, control y evaluación del proceso educativo de la institución”. (p. 19)

Por esta razón la planificación institucional se refiere a la planificación del proceso, en las instituciones, sean públicas o privadas, por lo que la planificación debe orientarse al logro de objetivos institucionales y, por otra parte, encausarse a mejorar el funcionamiento de la organización y a dirigir su desarrollo. Además el directivo, como gerente, debe conocer bien el proceso de planificación educativa, lo que implica la utilización de los principios con que se fundamenta esta técnica para ordenar sistemáticamente su labor anual, mensual, semanal y diaria. Con todos estos planteamientos se puede observar que la planificación escolar es de suma importancia para el desarrollo de los planes y así esta importante competencia constituye el preámbulo para que se puedan cumplir las otras competencias gerenciales en forma efectiva y de esta manera contribuir al liderazgo transformacional del directivo.

Es de entender que en el ámbito educativo es mucho más exigente el establecimiento de objetivos, por una parte, porque de alguna manera están concebidos en la misma legislación educativa, aunque de manera general porque se refiere a la educación nacional y , principalmente porque cuando se plantean objetivos siempre van a apuntar a dar una respuesta, no coyuntural ni económica o productiva, sino racional, pedagógica y humana frente al educando que está bajo nuestra responsabilidad; de allí que cuando hablamos de la planificación y de la capacidad con la que debe contar el Director del establecimiento, es una situación mucho más en serio, mucho más complicada porque al momento de planificar no lo puede hacer el solo Director como gerente, sino que tiene que, obligadamente,

contar con los gestores y ejecutores del proceso educativo; esto porque cada docente tendrá sus criterios y hasta técnicas para ejecutarlos en el proceso de enseñanza – aprendizaje; y allí radica la diferencia entre la planificación para la educación y cualquier otra planificación.

La planificación educativa es mucho más compleja que cualquier otra planificación, por un lado porque se trata de planificar un trabajo para ejecutarlo con niños o adolescentes, luego porque no se puede planificar siempre sobre los mismos contenidos y en todos los tiempos, porque frente a una situación tan cambiante, muchos aspectos de la vida y de la sociedad cambian, muchas veces en forma radical; pongamos un ejemplo: antes de la firma de la paz con el Perú, los contenidos en algunas asignaturas como Geografía, Historia, Sociología, etc. eran totalmente diferentes a los que ahora se imparten tomando en cuenta que en Geografía hasta la forma del mapa del Ecuador cambió y en lo que se refiere a Historia poco tienen que ver los contenidos actuales con los contenidos impartidos anteriormente en que fueron elaborados no científicamente sino respondiendo a una concepción patrioterica de quienes la escribían; lo mismo sucede con la situación de América latina: hasta hace unos diez años, lo que se enseñaba no tenía nada que ver con los contenidos que se imparten actualmente en donde tenemos un continente menos dependiente del imperio y por tanto todos tenemos nuevas concepciones del mundo y de nosotros mismos; vemos el mundo de manera diferente y hemos tomado conciencia de nuestra dignidad y valía sin necesidad del imperio; ahora en algunos países de América Latina tenemos nuevas Constituciones que propician la participación ciudadana en la administración pública y eso antes no existía ni en atisbos. Ello lleva a concluir que la planificación en la educación es histórica, típica, actualizada y hasta coyuntural.

Por otro lado, la planificación en la educación difiere radicalmente con cualquier otra clase de planificación, ésta tiene que realizarse, anualmente, mensualmente, semanalmente y hasta diariamente, porque así lo determina la norma legal y porque las necesidades y realidades así lo exigen. En todos estos aspectos tiene que estar plenamente capacitado el gerente educativo porque será la única manera que le

permitan ejercer una verdadera dirección en el establecimiento a su cargo y porque será la garantía de su triunfo y de la misma sociedad.

El objetivo fundamental de la dirección educativa es mejorar la enseñanza sobre la base de una evaluación que pueda estar sujeta a control. En tal sentido la dirección constituye un proceso de carácter gerencial que permite actuar en los diferentes niveles del desarrollo institucional del establecimiento para orientar en las perspectivas de los objetivos establecidos y velar por su calidad y eficiencia; no obstante esta dirección debe complementarse con una acertada motivación que permita una real y responsable participación tanto de los docentes, como padres de familia y, principalmente los estudiantes. A través de una correcta dirección es que se logra la verdadera integración y cohesión dentro de la institución tomando en cuenta que la estructura organizacional está conformada por una comunidad de seres humanos que requieren de una buena dirección.

Martins & Cammoroto, (2009) cuando se refieren al control y evaluación en la gerencia educativa, manifiestan: “Al directivo le corresponde controlar y evaluar, tanto el desempeño de los docentes como el suyo propio. En esta última fase se hacen mediciones y comparaciones con un patrón, que de lograrse, amerita una retroalimentación de los insumos, durante o al final del proceso. Es aquí donde el gerente educativo debe poner de manifiesto su capacidad para actuar con certeza en la toma de decisiones como una de las características que tiene poseer para desempeñar eficientemente sus funciones como tal”. (P.20)

Todas las etapas descritas anteriormente se verían incompletas sin un riguroso proceso de control, el mismo que consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. El gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización, de hecho la conducen hacia las metas establecidas.

De estas consideraciones se deduce que el control es la culminación del proceso de dirección, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y para realizar los reajustes pertinentes. Al respecto (Chiavenato 1999), refiere: el control “como la función de vigilar que el trabajo planeado se lleve a cabo en forma ordenada y adecuada para poder aplicar las medidas correctivas, siendo básico medir el desempeño, la retroalimentación y comparación de lo real con lo planeado”. (p. 20)

Características del director educativo

Los directores de las instituciones educativas, para alcanzar un liderazgo transformacional han de ser personas con metas definidas, carismáticos, con una personalidad atrayente, saber comunicar sus deseos, poseer un gran dinamismo, es un motivador al logro y, por último, saben actuar en diferentes contextos o dirigen su línea de acción según la situación que se presente por cuanto la vida escolar es dinámica. Un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional para dirigir eficientemente la institución, tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización.

El director educativo debe reunir las siguientes características: Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; valorar la actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio. Su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar las

críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse.

2.1.3. Tipos de gestión

El tratadista Juan Casassus, funcionario de la UNESCO, en su estudio “Problemas de la Gestión Educativa en América Latina”, (Juan Casas sus. 2.000) expone los diversos tipos de gestión educativa que se han dado hasta el momento y lo hace con tal maestría que se considera que es cabal su concepción y es un gran aporte histórico en este tema. Para él se han dado hasta el momento siete tipos de gestión educativa que los analiza de la siguiente manera: (p. 6-13).

1.- Normativa: Esta visión normativa de gestión nacida en los años cincuenta y va hasta los años setenta, constituyó un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se constituye a partir de técnicas de proyección y tendencias a mediano plazo y su consecuente programación. En lo educativo, fue una planificación y gestión orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico el futuro es único y cierto; desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de las técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

2.- Prospectiva: Establece que el futuro no se explica necesariamente solo por el pasado; también intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es múltiple y por ende incierto. Se ha pasado a la concepción de un futuro único y cierto a un futuro múltiple e incierto.

3.- Estratégica: La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas), como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos y financieros). La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula, consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los setentas; ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta en los cuales la planificación tendía a operar en una vacía sociedad. Con la crisis se introducen elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras que era en lo que se había constituido las unidades de planificación, ante situaciones de presupuesto decreciente.

El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permite asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas; dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de gestión en el ámbito educativo.

4.- Estratégico situacional: La planificación situacional reconoce no solo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad sino que, además del tema de la viabilidad política, se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y el abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas.

5.- Calidad total: A mediados de los ochenta la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en Estados Unidos de Norteamérica, lo que ocurre recién a inicios de la década de los noventa en América Latina. Los principios del pensamiento de la calidad se refieren a la planificación, control y mejora continua, los que permiten introducir “estratégicamente” la visión de calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son, por una parte, , la identificación de

los usuarios y de sus necesidades, del diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia del usuario, más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los –diversos-usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece, entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación: pero la preocupación de los resultados y en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y factores que en ellos intervienen para orientar políticas educativas en consecuencia.

La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. En la práctica la perspectiva de gestión de calidad total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otros, a disminuir la burocracia, disminuir los costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de la productividad, creatividad en los procesos.

6. Reingeniería: Se percibe como un cambio radical. En el centro de la calidad total está la resolución de problemas. Sin embargo en la reingeniería se asume que el proceso es correcto pero que requiere ajustes. Pero en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios de contexto, no se trata de mejorar lo que existe sin que se requiera reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso. La reingeniería representa, básicamente, una actitud que cuestiona radical y

constantemente los procesos. La acción humana es percibida como un proceso de cuestionamiento radical que conduce a la acción.

7.- Comunicacional: La gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción y éstas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de destrezas comunicacionales definidos en los actos del habla, es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas, las promesas.

2.2. El liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

Es un proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de la institución educativa con el fin de resolver dificultades y el logro de objetivos institucionales. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, un líder es (del Inglés leader, guía) persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Hay quienes hacen distinción entre un jefe y un líder, son dos cosas totalmente opuestas; pues el jefe es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando; un líder, en cambio, piensa que la autoridad es un privilegio de servicio; el jefe ordena, el líder dice aquí sirvo yo; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones.

(Ginberg. 1999) sostiene que “el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos”. (p.23). Para David Aguilar Torreblanca, (2011) “El líder educativo debe ser también un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza del aprendizaje con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en

el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado, un docente preocupado que se pregunta, a favor de quien o de qué estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad 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". (p. 2)

David Aguilar Torreblanca (2011) Al hablar del liderazgo de los Directores sostiene: "Dada la estructura del sistema educativo, el cual se encuentra experimentando un proceso de descentralización, las posibilidades a corto plazo de que la filosofía de la calidad y las prácticas sugeridas se apliquen en las escuelas, dependen esencialmente de los directores". (p. 3)

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo determinado de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1986) el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de la colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956) lo define como "Las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Los objetivos

propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales, conjuntamente con aquellos que son organizacionales” (p. 978-987).

Vamos definiendo así, entonces, que el líder es aquella persona con capacidad intelectual y científica para dirigir un grupo de personas, a través de la permanente y eficaz comunicación, para lograr fines y objetivos concretos y especialmente en lo que tiene que ver con la educación que es el tema central de nuestra investigación. De la capacidad de coordinación, entendimiento y comunicación del líder dependerá el grado de participación de los docentes que conforman la unidad educativa y por ende los éxitos que se puedan alcanzar en el cumplimiento de los objetivos así como el aporte que rindan cada uno de los docentes, padres de familia y estudiantes para el engrandecimiento de su establecimiento educativo.

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y al eficiencia que garanticen el logro de objetivos, Estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación el país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsar una fisonomía acorde al siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable que se llama Gerente Educativo.

La calidad parte de la situación actual, es a partir de la realidad de las escuelas cómo está probada su utilidad. El director tiene la oportunidad de ejercer liderazgo para lograr la calidad en su plantel. ¿Por dónde empezar? En esencia, el principio es un cambio de actitud de ubicar el asunto de la calidad dentro del círculo de influencia. Para apoyar el proceso de mejora, el director ha de predicar con el ejemplo, poner atención a las opiniones de todo el mundo, saber escuchar y brindar apoyo sin juzgar. Si alguien necesita atención especial tratará de identificarlo para actuar con oportunidad. Generará y buscará inspirar confianza. Tiene que dedicar especial atención a generar información confiable y relevante sobre los procesos escolares”

Uno, muy especial, dada la forma tradicional de participación, ha sido el involucramiento de los padres de familia. Los maestros se han sentido estimulados ya que la actitud de los estudiantes cambia y el ambiente de trabajo es de mayor colaboración. Lo deseable es que el director ubique el asunto de lograr una cultura de calidad en la escuela en su círculo de influencia. Sólo que en lugar de juzgar, debe supervisar y controlar, el director asume una nueva actitud y usará su experiencia para solucionar problemas y planear actividades junto con el equipo de trabajo.

2.2.2. Tipos de liderazgo

De acuerdo a las concepciones que tengamos de lo que tiene que ser un líder, estaremos en condiciones de establecer el tipo de líder que queremos. Un líder social quizá será, entonces, la persona que está a la cabeza de los procesos sociales, que da todo de sí para alcanzar sus objetivos, que aglutina cada vez a un mayor número de participantes del proceso y del objetivo que se tiene planteado, que, en definitiva apunta a una transformación social o a una estabilidad social, ya sea ésta para mantener las cosas como están o para transformarlas radicalmente porque considera que están mal; un ejemplo de esto bien pueden ser Ernesto Guevara, como líder que busca la transformación de la sociedad de injusticia y León Febres Cordero, como líder que busca que las cosas sigan como están en beneficio de una clase dominante.

En el aspecto educativo el líder será de otro tipo, pues, generalmente será el que dirige los procesos educativos, el que los mentaliza, planifica y coordina para su ejecución exitosa; será el que da todo de sí para lograr la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa (docentes, padres de familia, estudiantes), será el que más se esfuerza por su propia capacitación y la capacitación de los demás; el que más sabe de los sistemas avanzados de la educación; el que mejor enterado está de la legislación educativa para no permitir que existan fracasos o fallas en la aplicación de una determinada planificación que se ha propuesto la institución.

Según la opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo. Sin embargo para otros no es que existan varios tipos de liderazgos: el liderazgo es uno solo y, como los líderes son personas, las clasificaciones corresponden a la forma cómo ejercen o han adquirido facultad de dirigir, lo que no necesariamente implica ser líder.

Se puede establecer tres tipos de líder que se refieren a formas variadas de autoridad:

a) Líder carismático: es el que tiene capacidad de dar entusiasmo a sus seguidores; suele decirse que esta clase de líder nace con esas cualidades y cuando las cultiva tiene gran éxito y si no las cultiva de todas maneras ejerce influencia en su círculo social en el que se desenvuelve:

b) Líder tradicional: es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder por generaciones. Ejemplos, el reinado. Es aquella persona que dirige procesos pero que apuntan a satisfacer un interés grupal, ya sea éste, religioso, político, económico o social; generalmente esta clase de líder es aquel que impone sus ideas, que rehúye al diálogo y la consulta, que cree que lo sabe todo y los demás tienen que seguirlo sin discernir nada; este líder tiene objetivos muy claros pero solo para sí mismo o para su grupo, quienes lo siguen solamente ven en él a un caudillo a quien hay que seguir porque están seguros que él es el que entiende y sabe cuáles son los objetivos y se sienten representados por él; lo consideran como a una especie de mesías salvador, de tal manera que nadie se atreve a cuestionar su manera de pensar y actuar porque hacerlo sería estar en contra de él.

Para esta clase de líder no existe el diálogo ni la consulta porque los demás poco o nada saben de lo que se persigue y tiene que conseguir; generalmente se rodea de un grupo de supuestos iluminados pero tampoco este grupo tiene mayores alternativas de plantear cosas y concepciones distintas a las del líder; es una

persona con mucha capacidad de maniobra para alcanzar sus objetivos, que los tiene muy claros; es capaz de utilizar cualquier maniobra y subterfugio para alcanzar sus objetivos, sin importarle las consecuencias que sus actos acareen en contra de los demás o de la misma sociedad. Realiza sus actividades con miras a alcanzar cada vez mayor poder y respeto hacia sí y para su grupo; esta clase de líder es generalmente segregacionista, discriminador, porque está convencido que los demás sólo le sirven para alcanzar sus objetivos mas no para opinar con respecto a sus concepciones.

El líder tradicional, no busca el avance del grupo que preside sino su propio triunfo y el de un círculo reducido que lo rodea más cercanamente. Una institución en sus manos no es posible que avance porque no tiene capacidad de diálogo pues se cree el iluminado, que todo lo sabe y por eso impone siempre su criterio, pero una vez que desaparece el líder también desaparece la organización que presidía. La planificación para él no existe como un mecanismo de participación, pues él la impone a los demás; el desarrollo y control de la planificación solo tiene valor si está acorde con sus concepciones y sus metas; los demás poco o nada tienen que ver en las opiniones sobre la ejecución del plan; la evaluación para él no existe, le estorba, porque esto implica la participación de los demás y ello lleva a crear opinión sobre las acciones ejecutadas por todos y por ende lleva a crear iniciativas y sugerencias que son el peor enemigo para esta clase de líderes; si bien puede aceptar alguna especie de evaluación pero al momento de poner en práctica las sugerencias del proceso él se niega a recogerlas como aportes para futuros planes que no respondan a sus objetivos e intereses.

En general esta clase de líderes se constituyen en verdaderos caudillos y dictadores de órdenes, que no aportan en nada a la marcha de la institución; se niegan a recibir cualquier sugerencia de cambio porque es peligroso para su estabilidad de líder, de allí que esta clase de líderes se vuelven un peligro en un proceso de transformación y avance en el que nos encontramos en el Ecuador y en América Latina, puesto que ellos no son capaces ni siquiera de respetar la ley porque ellos son la ley; para ellos la autoridad es tal mientras esté de acuerdo con sus designios, caso contrario no existe; estos líderes se creen imprescindibles y llamados a gobernar siempre ,

cueste lo que cueste, y se agarran de todas las posibilidades legales y hasta ilegales con el fin de mantenerse en sus puestos de dirección, precisamente porque se creen imprescindibles.

c) Líder legítimo: Es aquel que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

Cyril Levicki, (1998), en su libro “El gen del liderazgo” sostiene que existen siete tipos de líderes y los explica de la siguiente manera:

a) “Líder carismático: Consigue grandes avances estratégicos en la búsqueda de objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada” (p.2)

b) “Líderes de inteligencia superior: Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia, este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. Por tanto, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior” (p.2).

c) “Líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes

situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos” (p.2).

d) “Líder pastor: Muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requiere decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad” (p. 2).

e) “General en jefe del ejército: Llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir dado su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganarán batallas” (p.2).

f) “Líder de la realeza: Tiene sus mejores oportunidades cuando se encuentra trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado, y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor” (p.3).

g) “Líder natural: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de circunstancias. Tienen mucha dificultad para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas” (p. 3).

Este breve enunciado del tipo de líderes se lo hace para saber que desde algunos puntos de vista existen estudiosas que se dedican a esta clase de temas pero no porque nos interese mayormente en el presente estudio, pues tenemos claro que el líder educativo es una persona que tiene que desenvolverse en un ambiente muy diverso en el que va a encontrar variadas realidades y exigencias de rendimientos, elementos humanos de variada cualidad y calidad con quienes tiene que obligadamente trabajar y a quienes tiene que orientar porque en lo educativo se trata de llegar con el beneficio de la acción correcta a obtener resultados a favor de los estudiantes y por ende a favor de la construcción de un nuevo tipo de sociedad en donde van a interactuar los educandos ahora y más tarde. Por tanto no nos interesan mayormente los líderes de mercado, políticos o sociales sino aquellos que apunten su actividad a la educación.

En lo educativo no se diferencia claramente las cualidades y características entre el líder y el gerente o director, porque la persona que dirige una institución debe reunir cualidades y características de los dos. De allí que Rubio (1995) al referirse a las dos definiciones dice: “Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden”, (p.68) pues un educador puede ser capaz de gerenciar una aula de clase o un laboratorio, controlar la marcha de un equipo, de una comisión dentro de la institución así como estimular el trabajo de sus integrantes, en cambio para ser líder se necesita mucho más temple, capacidad, decisión y mucha personalidad, pues tiene a cargo la marcha de toda una institución educativa que está conformada por un sinnúmero de organismos que permiten hacer marchar la institución entera; aparte de las relaciones que tiene que crear, mantener y alimentar con una serie de personalidades e instituciones a fin de lograr el éxito de la institución a su cargo.

Pérez (1966) señala: “La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización” (p.10). Para este autor la gerencia es diferente de liderazgo pero no se excluyen recíprocamente; pues una persona debidamente capacitada puede tranquilamente desempeñarse en las dos funciones y esto sucede en algunas instituciones. Lo claro sí es que un gerente educativo tiene que ser un líder porque de lo contrario la institución no funciona y los objetivos planteados quedarán en simples enunciados; es precisamente lo que

sucede en la mayor parte de instituciones educativas en nuestra provincia y, sobre todo en el cantón Puyango, en donde no se conoce que haya un solo director o directora de establecimientos educativos en el que exista un líder en la dirección y esto ocurre porque en la mayoría de ellos se encuentran docente encargados de la dirección y no con nombramiento, mayormente en el tiempo que se realiza esta investigación en que todo es provisional y temporal, pues ni siquiera las máximas autoridades saben cómo aplicar la Ley de Educación Intercultural a tal punto que no existe aún el Reglamento General de aplicación; es por esto que cada quien hace lo que puede o se limita obedecer órdenes de las autoridades aunque estas disposiciones no tengan nada que ver con la ley; incluso se están dando disposiciones a través de Acuerdos Ministeriales disposiciones en base a la Ley Orgánica de Educación y otras de acuerdo al Reglamento General de Educación, y derogado.

Chiavenato (1989) dice al respecto: "...la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos" (p.137). Quiere decir esto que el Gerente educativo no puede y no debe limitarse al cumplimiento burocrático de las disposiciones superiores, en lo administrativo, sino que está obligado a mantener permanente comunicación con los docentes así como sobre el control del desarrollo del plan de trabajo, estimulando y motivando a los docentes para lograr de ellos una mayor y eficaz participación; pues los demás esperan de su líder y director la conducción, la coordinación que lleva a la consecución de las metas institucionales.

Algunos estudiosos del tema han logrado determinar la clase de líderes y los han clasificado así: Peña (1990) lo define así: "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 grupo" (p.150).

Koontz, O'Donel y otros (1985) señalan: "el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el

éxito en las metas organizacionales” (p. 467). Quiere decir esto que allí deberá ser un líder que con su ejemplo y capacidad trata de lograr determinadas conductas y expresiones de las personas y, principalmente su espontaneidad en el actuar para el desarrollo de los objetivos institucionales, sin la participación activa de las personas es imposible lograr el éxito en ninguna institución.

Spigman (1992) considera que “la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de la obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización” (p. 337); es decir el líder educativo está llamado a lograr en los docentes una participación espontánea y consiente de tal manera que no se vuelvan simples obedientes de órdenes y disposiciones sino que con su accionar voluntario y espontáneo aporten con sus acciones al desarrollo de los objetivos planteados; que los docentes tengan un referente en el líder para formarse también en ese sentido de tal manera que se vaya reproduciendo el liderazgo en cada uno de los docentes a tal punto que llegue un momento en que el líder no sea imprescindible sino solo necesario para la coordinación.

Así mismo las conceptualizaciones expresadas nos llevan a pensar que los líderes no nacen sino que se hacen mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar cada día. Una persona, para liderar, debe demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimientos, producto de su trabajo. Es así como el líder estará en capacidad de extender disposiciones y no solo órdenes, podrá guiar y no dar las cosas hechas, podrá influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de los otros y ponerlos al servicio de la institución educativa que dirige y lidera. La efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal. El éxito en el liderazgo se refiere a la manera cómo se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de éstos.

2.2.3. Características del líder

Ya dejamos establecido que el líder es el pilar fundamental de quien depende el éxito de una institución educativa que es lo que interesa en el presente estudio; de allí que el líder tiene que contar con algunas características que es necesario entrar a reseñarlas. Partimos de la concepción de que el líder educativo es quien dirige la institución para lograr que se alcancen los objetivos propuestos, de allí que debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que ellos desempeñen con eficiencia y eficacia sus roles y asuman una conducta positiva; debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

El Líder debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso: el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica-docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país. Cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe llevar a los líderes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la institución educativa se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

Los directivos al establecer el ambiente adecuado, ayudan a los docentes a realizar sus mejores esfuerzos, por tanto quienes dirigen la institución deben contar con cualidades de líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos; implica además que en las funciones de dirección el director debe motivar a los docentes y para ello es necesario una óptima comunicación.

González (1993) señala las siguientes características del líder-gerente educativo:

- a) Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial;
- b) Ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo;
- c) Capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio;
- d) Consciente del rol que desempeña como administrador de una organización;
- e) Valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio;
- f) Su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados;
- g) Como líder, deberá fomentar críticas, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse” (p. 19)

Es natural que para ser un líder eficaz, la persona tiene que ser equilibrada en todos los sentidos, de tal manera que ante el grupo aparezca como el guía necesario, como el ejemplo del bien, como el más esforzado, como el más capacitado y entregado con pasión a su trabajo, puesto que el líder educativo está obligado a ser ejemplo para que los demás lo sigan, de allí que, la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones es el fundamento del éxito de su accionar frente a la institución que dirige. Está claro que para que una persona sea líder tiene que estar dotado de una alta capacidad intelectual y técnica pues el personal a su cargo tiene una capacidad técnica y pedagógica aprendida en las aulas donde fue capacitado, de allí que el líder educacional tiene que ser el más capacitado entre todos los que dirige. Vale aquí enunciar lo que viene sucediendo en la actualidad en algunas universidades del país, en donde un licenciado es Decano o Rector y esta autoridad concede el título de doctores o magister.

Si el líder educativo no tiene una concepción clara de lo que significa la responsabilidad, la disciplina y el respeto para con el personal que dirige,

difícilmente podrá ejercer mayor influencia en el personal pues para ello es necesario predicar con el ejemplo; estas cualidades y características del líder educativo llevarán, necesariamente, a lograr los éxitos propuestos en cualquier organización o entidad educativa. El respeto a los demás y la capacidad de coordinación y control son la clave para el logro de los objetivos propuestos en toda institución; ello dará pie para plantearse nuevas y más altas metas institucionales una vez que se ha realizado una evaluación coherente y válida con la participación correcta y eficaz de quienes han participado en el desarrollo de una programación.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

a) El Directivo:

Por cuestiones prácticas de investigación, en este apartado, vamos a tratar indistintamente con las palabras: Directivo o líder, dado que los tratadistas de este tema más se refieren a Gerente que a Directivo, pero para nosotros son sinónimos. Para poder establecer las diferencias que existen entre Directivo y Líder, es preciso exponer algunos conceptos sobre lo que significa cada uno de estos términos:

El director establece objetivos, facilita el uso de recursos, organiza las acciones y actividades, delega funciones, controla la realización de actividades, supervisa las acciones, las decisiones pedagógicas y enfrenta o apoya la resolución de problemas o dificultades. Afronta el cambio, transmite con emoción la visión de futuro, crea estrategias, formula compromisos y estimula frente a las dificultades.

Según Pérez, (1966) la gerencia o dirección “Es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (p. 7), entonces, según el autor, el gerente tiene que ser una persona capacitada en la rama gerencial para trabajar dirigiendo una institución o empresa, para lograr objetivos. González (1993) manifiesta: “...Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización” (p. 17). Aquí ya vemos

un avance o diferencia con la concepción anterior ya que el gerente es la persona encargada de dirigir una organización para alcanzar objetivos, establecidos por los integrantes del grupo o por la organización a la que representa el gerente.

Desde el punto de vista educativo, Requeijo y Lugo (1987) señalan que “la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas” (p.40). Qué es el quehacer educativo?. Son las actividades que realizan los técnicos en esta rama en sus relaciones con personas (niños, adolescentes, jóvenes o adultos) en búsqueda de capacitación y formación para dar respuesta a necesidades y exigencias personales de los educandos. El gerente educativo, para lograr sus objetivos debe mantener una conducta que le permita influir en los educadores para que desempeñen su función con eficacia y eficiencia; pero la función del gerente educativo no termina en el cumplimiento de sus funciones administrativas, sino que tiene que procurar influir en la conducta de sus dependientes con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. La gerencia educativa ha sido concebida como una actividad de gestión, antes que de liderazgo, que atiende al desarrollo, a la dirección institucional.

El gerente en las instituciones educativas debe cumplir las funciones de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución que administra con el fin de garantizar el éxito institucional. El gerente, en el cumplimiento de sus roles debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales: Planificación, organización y control. Para Koontz (1994)“La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración” (p.13).

b) El Líder

En el ámbito educativo, si es posible establecer algunas diferencias entre el líder y el directivo, puesto que un directivo generalmente es un funcionario que dirige una

institución educativa, que muchas veces está allí porque ha ganado un concurso y para haber logrado este objetivo bien puede haberse tomado en cuenta sus títulos o años de servicio mas no su capacidad para dirigir la institución, luego es muy corriente que se dé la situación de un directivo que no es líder. En este caso es seguro que la institución en sus manos no va a tener mayor avance, porque como jefe o directivo va a poner sus normas a todo el personal bajo su dependencia, precisamente porque él es el “jefe” y muchas veces hasta le llaman así los “subalternos”; incluso los mismos docentes lo llaman siempre como “señor Director” o “señor Rector”.

No sucede esto con el líder, que si bien cumple las funciones de director, en muchos de los casos, sin embargo su conducta es totalmente distinta en relación con sus “compañeros” de trabajo, pues él mismo los considera así y los trata como a compañeros, porque está consciente que la marcha de la institución y sus logros solamente se alcanzarán con las buenas relaciones entre todo el personal que trabaja en la institución; con un comportamiento conductual afable, respetable, comunicativo y respetuoso; el líder se gana la buena voluntad de quienes trabajan con él y , por ende, va a lograr una colaboración y trabajo espontáneos para el cumplimiento de los objetivos de la institución que dirige. Una cosa es imponer las ideas y consignas y otra, muy distinta, es consultar la manera de cumplir los objetivos y armar los mecanismos para lograrlo.

Quien cumple un rol directivo está llamado a ser un líder eficaz, pues el liderazgo implica tener seguidores de los objetivos, pero los seguidores no son asiduos obedientes y nada más sino que lo hacen con satisfacción y convencimiento; las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica, además, que en las funciones de dirección el directivo debe motivar a sus compañeros y para ello es imprescindible una óptima comunicación.

Es lógico que el líder educativo no puede conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas solamente, debe reconocer en forma permanente el esfuerzo que hacen los docentes y todo el personal a su cargo (porque sin

administrativos tampoco marcha una institución) quienes requieren de estímulos, motivación, buen trato, diálogo y comunicación permanente, comprensión dentro de la institución a la que pertenece; de allí que el trato humano es la mejor herramienta para alcanzar el compromiso personal y el éxito en el cumplimiento de las metas trazadas. El líder debe tener presente en todo momento que su actuación no va en función de su persona sino de una organización, por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas institucionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del personal que conforma la institución.

Muchos tratadistas clasifican al liderazgo de la siguiente manera: Autocrático o coercitivo, Laissez-faire o permisivo y el democrático. Si bien se dan estas clasificaciones, actualmente y en la sociedad en la que nos encontramos, no es posible siquiera pensar en un liderazgo autocrático y el dejar hacer dejar pasar, sino que la educación necesita un liderazgo democrático dado que todo apunta hacia la cimentación de la personalidad en el individuo desde la corta edad, pues la Constitución de la República establece normas definitivas que apuntan y obligan a esta clase de actuación del líder y de la educación; desde que nacemos ya somos ciudadanos; todos tenemos derecho a la participación ciudadana en todos los actos que tengan que ver con nuestros derechos; lo mandan la Constitución y la Ley de Participación Ciudadana. Desde pequeños estamos llamados a la participación democrática y la construcción de la ciudadanía activa.

El liderazgo democrático recurre al mínimo de intimidación de las personas para inducirlas a la acción, así mismo usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona. Cuando existe un trato democrático no cabe para nada la intimidación, pues todos actúan con plena conciencia del cumplimiento del deber y se vuelven colaboradores natos para el cumplimiento de metas porque se sienten parte integrante de la institución y no empleados de alguien; llegan a amar su institución y por eso le entregan todo su esfuerzo y capacidad con satisfacción, se sienten orgullosos de pertenecer a ella y con sus acciones la engrandecen.

En relación a esta clase de líderes, tan necesarios para la educación, Soto (1993) sostiene: “El líder decide qué hacer e instruye a los seguidores cómo hacerlo (liderazgo no participativo), o el líder propicia que los seguidores operen libremente, dentro de los límites establecidos por los factores sobre los cuales no se tiene control directo (liderazgo participativo). Nada está dicho con respecto al liderazgo educacional, pero lo que sí es verdad que un líder efectivo será aquel que sea lo suficientemente flexible y capaz de adoptar el estilo más adecuado de acuerdo a la circunstancia particular, referida tanto al grupo liderado como al contexto inter o extra organizacional. En suma, un líder cuyo comportamiento sea guiado por la palabra ‘depende’ ” (p. 127).

2.4. Los valores y la educación

Definir qué son los valores

La educación de las personas no solamente se la recibe en los establecimientos formales de educación, pues existen situaciones en las que algunos no han podido acceder a estas instituciones y sin embargo no podemos decir que no sean educadas y peor que no tengan valores. Los valores en las personas son algo inherente a la personalidad del individuo, porque en la medida en sepa enfrentarse con éxito a la vida podemos decir que tiene claros sus valores; ahora bien, el valor es un concepto que puede tener variadas significaciones, dependiendo del interés que le demos; de allí que para un delincuente será de gran valor saber desenvolverse muy bien en su “trabajo”; para un trabajador posiblemente el valor consistirá en ser responsable en su empleo; para los padres de familia el valor consistirá en ser conscientes de sus obligaciones para con sus hijos y esposa; es decir, el valor puede tener muchas significaciones, dependiendo de los motivos que nos lleven a practicarlos o no.

Para poder enmarcarnos en este breve estudio, intentemos, primeramente, comprender el significado de los valores. Los valores dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano. El hombre podrá apreciarlos, si es educado en ellos. Y educar en los valores es lo mismo que educar moralmente, pues serán los valores los que enseñan al individuo a comportarse como hombre, como persona,

como ciudadano. Pero se necesita tener una educación con una recta jerarquía de valores.

El valor, por tanto, es la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que nos conviene más o menos. Los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del tono moral, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad en que nos ha tocado vivir. El hombre tiene dos facultades superiores muy nobles: la inteligencia y la voluntad. Con la inteligencia el hombre descubre que las cosas son portadoras de valores; gracias a la inteligencia él sabe que puede comportarse sensatamente y guiarse no por el capricho, sino por lo que la razón le hace entender que es bueno: con la inteligencia puede sopesar las cosas. Con la voluntad libre, rompe su indiferencia frente a las cosas y decide lo que aquí y ahora vale más para él y elige; al elegir jerarquiza las cosas y se compromete con lo que elige. Al hacer esto forma en sí actitudes que pronto se convertirán en hábitos para saber que lo que ha elegido es bueno y le perfecciona, entonces llega a la virtud, que es la disposición permanente a comprometerse como hombre y hacerse más hombre.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc. que permiten al hombre realizarse de alguna manera. Es una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir vale. El valor es captado como un bien, ya que se identifica con lo bueno con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia del bien. Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, trascienden por lo que son y no por lo que opinen de ellos. Todos los valores, entonces, se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Se dice que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad, para ello una de las cosas que debe hacer la persona es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral"

del individuo. Por otro lado, se refiere también a las necesidades o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

- a) Necesidades primarias.- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.
- b) Necesidades económicas.- El hombre siempre busca su comodidad a través de una estabilidad laboral, por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.
- c) Necesidad de seguridad.- Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás; todos en el fondo buscamos aceptación del grupo social.
- d) Necesidades sociales.- En cuando un grupo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona por lo que tendemos a buscar nuevos grupos de pertenencia (procesos de socialización a través del colegio, de la universidad, del trabajo, etc.).
- e) Necesidades de autorrealización.- Se refiere a encontrar un sentido a la vida, luchar por un ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la cultura, la moral y la religión.

Definir el valor

Valor es aquello que hace buenas a las cosas, aquello por lo que las apreciamos, por lo que son dignas de nuestra atención y deseo. El valor es todo bien encerrado en las cosas, descubierto con la inteligencia, deseado y querido por nuestra voluntad. Los valores dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano

Características de los valores

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

- b) Absolutos.- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c) Inagotables.- No existe ninguna persona que agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.

- d) Objetivos.- Los valores se les da a las cosas como a las personas. Independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vayan conformando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

- e) Subjetivos.- Tiene importancia para la persona en específico, de acuerdo a sus intereses.

La educación, sobre todo la que tiene que ver con los niños, adolescentes y jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro sin desdeñar el pasado ni desconocer el presente, pues su misión es la formación de los adultos del mañana y la formación del ciudadano en todos los momentos de su vida (desde la niñez hasta la vejez). Ahora bien a qué futuro debe referirse el profesor si en la actualidad los acontecimientos corren aceleradamente en los educativo, científico, filosófico, etc. Se vuelve, entonces, muy difícil tener una idea clara de los criterios que el educador debe inculcar en el educando como para que en el futuro sea capaz de encontrar y dar una respuesta coherente a la época y que le permita sentirse satisfecho de su quehacer como humano.

Las transformaciones económicas, sociales, políticas, culturales que el mundo experimenta actualmente y de los cuales está ejerciendo protagonismo América Latina plantean una serie de exigencias a la educación, lo que obliga a preparar los sistemas educativos que den respuesta a estas realidades, a través de la estructuración de nuevos contenidos en el currículo así como en la capacitación de los educadores, pues la sociedad exige una educación de calidad y calidez que sea el ambiente necesario para la formación del ciudadano, ya no de tal o cual país sino del mundo, porque la globalización del imperio ha servido para todas las concepciones, de tal manera que ser ciudadano del mundo en la actualidad es una exigencia de todos y para todos, pues los medios de comunicación y la tecnología nos acercan más en cada minuto de nuestro transcurrir.

La educación en los países latinoamericanos tiene que plantearse como objetivo fundamental la equidad, pues yo no cabe en ninguna parte del mundo aquella educación selectiva y discriminadora; los conocimientos que se impartan tiene que ser aquellos que den respuesta a las reales necesidades del nuevo ciudadano del mundo; ya no es suficiente conocer solamente lo que ha sucedido en mi país o mi pueblo ni es suficiente saber nada más que un poco de tal o cual ciencia; estamos obligados a saber un cúmulo de conocimientos que se encuentran a nuestra disposición en los medios de comunicación y en todos los textos de información. Ya no es suficiente saber los conocimientos que nos traen los libros ya que éstos han sido superados con creces por los contenidos que nos traen los medios tecnológicos avanzados, pues a nuestro alcance están no solo el internet sino toda clase de mecanismos que nos acercan más a los ciudadanos del mundo.

De las dos funciones que el célebre documento de CDEPAL-UNESCO (1992) le asigna a la educación (la de preparar para la competitividad económica y la de formar para la moderna ciudadanía), esta perspectiva privilegia la segunda. Sostiene que una población participativa, profundamente democrática, crítica, organizada, respetuosa y defensora de los derechos humanos, preocupada por la justa distribución de bienes y servicios y del beneficio del desarrollo, será una población capaz incluso de juzgar críticamente el rumbo del desarrollo económico, de proponer vías de bienestar social y de innovar desde lo productivo. La competitividad requiere

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

En esta época y en el futuro que se avizora, la educación de nuestros niños y jóvenes tiene que apuntar a una formación en valores mucho más concretos y que sean respuesta real al mundo en que estamos viviendo y lo estarán nuestras generaciones venideras, valores como:

Educada en el cuidado al medio ambiente: La misma Constitución ecuatoriana contiene todo un capítulo dedicado a LA NATURALEZA, a quien le asigna derechos; en general toda la Constitución apunta a la búsqueda del buen vivir, pero este buen vivir solamente se dará con una educación y unos ciudadanos defensores acérrimos del medio ambiente. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores, implica entender que lo que hace una generación se lo traslada a la que sigue y que, en definitiva todos vivimos en la pacha mama (madre tierra) y que sin ella no existe absolutamente nada; es prácticamente la diosa de la humanidad, de la cual todos dependemos irremisiblemente, es por esto que educar en el cuidado del medio ambiente es educar para poder continuar viviendo toda la humanidad: nada tiene que ver cualquier clase de desarrollo material, cultural, intelectual, científico, etc. si no existe la tierra sobre la cual todos vivimos y de la cual dependemos.

Educar para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.

Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre: Si la automatización nos conduce más que al desempleo, a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio y utilización de ese tiempo libre en la

comunidad que nos rodea y para el servicio a los demás; esto nos impulsa a ser más solidarios con nuestros semejantes.

Educados con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo; en contraposición de las fundamentalistas posiciones globalizadoras que sostenían el fin de la historia y de las ideologías; es ahora cuando más historia estamos haciendo y donde más tendencias ideológicas surgen; tal es el caso de los “indignados” que cada vez se constituye en un grandes conglomerados humanos en todo el mundo, pregonando una nueva ideología del fin de los imperios, trastocando fundamentalmente la ideología sostenida hasta hace poco que la revolución del mundo y la terminación del imperialismo se dará por parte de los proletarios que son los elementos históricos llamados a lograr la transformación mundial.

Educada en la democracia como forma de gobierno pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros. Nuestra Constitución de la República manda precisamente esto e incluso obliga a la participación ciudadana para la búsqueda de la construcción del poder ciudadano e incluso existe la Ley de Participación Ciudadana y hasta el Quinto Poder del Estado. Entonces, la educación para la democracia en el Ecuador es una obligación y no solo una alternativa porque quienes hicieron la Constitución lo elaboraron con una concepción muy avanzada de lo que la nueva sociedad nos exige; dice allí que los educadores no tienen nada que dudar ni preguntarse porque la misma ley nos obliga a impulsar el carro por ese rumbo.

Creativa, capaz de entender –incluso de prever– los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En ese sentido debe ser una población proactiva, con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello se requiere del desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice.

La creatividad es una actitud ante la vida que requiere de un gran esfuerzo ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar. Tenemos que educar para una sociedad comprometida con el cambio en donde no sigamos quejándonos y evitando los problemas sino con un alto espíritu y valentía para enfrentar las diversas situaciones con decisión, sabiendo que ello nos llevará a conseguir una nueva sociedad con cimientos suficientemente fuertes y duraderos.

Tenemos que educar para **que sean capaces de resistir los embates de estructuras viciadas** que demandan comportamientos corruptos e incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral. La corrupción nos mata, es injusta, nos atrasa social y hasta psíquicamente, nos detiene en el desarrollo, es por esto que el nuevo ciudadano tiene que estar orientado a luchar sin piedad contra toda clase de corrupción, como única alternativa de lograr una sociedad más equitativa, justa y solidaria. Tomadas así las cosas, todos aquellos valores tradicionales que solo se escribían en los textos y discursos dejarán de ser teoría para transformarse en realidad y ejercicio ciudadano cotidiano.

La reforma educativa que debe emprenderse en serio en el Ecuador tiene que apuntar a cimentar las transformaciones profundas y un conjunto de rupturas sustanciales con las actuales formas de comprender la educación y de practicarla. Ello implica la transformación radical de las concepciones de los mismos educadores, quienes están obligados a capacitarse y actualizarse en todo sentido o estarán condenados a desaparecer porque los mismos estudiantes los rebasarán muy pronto y llegaremos a las grandes movilizaciones de “Indignados” en contra de los profesores, que son extraños a sus objetivos de estudiantes tal como ya sucede en la actualidad con las grandes movilizaciones estudiantiles que comenzaron en Chile y se expanden por todo el continente, cuestionando las estructuras sociales y apuntando a la transformación de las concepciones en lo educativo.

Para lograr entender los valores en la educación actual se requiere de un alto grado de profesionalismo de los docentes, en estas nuevas concepciones no tienen cabida los profesores y directivos mediocres, conformistas y conservadores, sino los eficientes, revolucionarios y seriamente transformadores, pero todos con una visión no estática de la realidad sino plenamente dinámica y dialéctica, creadora y transformadora. Esta clase de profesionales de la educación tienen que ser el fruto de la transformación de los mismos institutos y universidades en donde se forman los docentes, porque si el tronco está sano y robusto producirá frutos de primera calidad.

La educación en valores en una sociedad globalizada

Qué es educación

“La educación, es el proceso por el cual, el ser humano, aprende diversas materias inherentes a él. Por medio de la educación es que sabemos cómo actuar y comportarnos en sociedad. Es un proceso de sociabilización del hombre, para poder insertarse de manera efectiva en ella. Sin la educación, nuestro comportamiento, no sería muy lejano a un animal salvaje”. Internet. Mis respuestas.com-Preguntas frecuentes. ¿Qué es la educación?

En realidad la educación no es sino un sinnúmero de procesos que permiten al ser humano adaptarse al ambiente que lo rodea. Desde este punto de vista la educación no solo se la recibe en las instituciones “educativas”, sino que se la aprende también en la práctica de la vida social, pues habrá individuos que no han asistido a instituciones educativas y sin embargo saben desempeñarse y comportarse correctamente frente a los demás y dar respuestas correctas ante las diversas situaciones sociales que se le presentan, ya sea frente a la naturaleza como en sus relaciones sociales. Lo que sí queda claro es que la educación es una actitud consciente que le permite al individuo actuar de acuerdo a las situaciones que se presentan en el desarrollo de su vida social; esto para diferenciar del amaestramiento, que no es una actitud consciente sino de sumisión e implantación de la voluntad de alguien sobre otro, es lo que generalmente se da con los animales, que no reciben educación sino amaestramiento.

Qué es educación en valores

La educación en valores es aquella que principalmente se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global. “Visión de un mundo mejor, UNESCO. Internet. López, Esther-Portillo.

En una sociedad globalizada, en la que la información y los conocimientos nos llegan en forma ágil y hasta agresiva, la educación en valores es imprescindible, no solo en la escuela, el colegio y la universidad sino, fundamentalmente en la familia que es el núcleo madre en donde se cimentan las primeras respuestas que forman al individuo dentro de una sociedad que todo lo cubre, que todo lo controla; si en la familia se desarrollan valores de solidaridad, respeto, honestidad, convivencia pacífica y se rechazan los anti valores como la violencia, la corrupción, etc. se estarán implantando las bases de una personalidad sobre las que en la escuela solo crearán condiciones para su desarrollo en las relaciones sociales más amplias que en la familia. Es por esto que si en la familia no se acogen correctamente las influencias de los medios y no se orientan las tendencias naturales del individuo, poco podrá hacer la escuela en este sentido.

Schmelkes(1996) plantea: “La globalización implica que las fronteras en todo sentido se borran, que la transformación las traspasa a gran velocidad, que las políticas se unifican, que la producción de bienes y el ofrecimiento de servicios se internacionaliza. Pero esta globalización está marcada de una gravísima incertidumbre, pues las concepciones son claras pero los hechos totalmente confusos y hasta oscuros, ya que lo que podemos constatar es una acentuación del dominio imperial y la creación unipolar de la dominación; un imperio que se niega a practicar lo que él mismo pregona y un sector de países emergentes que lo supera con gran ventaja; mientras el imperio se mantiene ilusionado y hasta obsesionado por el poder mundial y la dominación través de las armas, otros países y regiones lo están superando a gran distancia a través de concepciones sociales, políticas, científicas y técnicas que llevan a conseguir una sociedad más humana que sea

respuesta a las necesidades realmente humanas y no solo materiales. La globalización es un proceso sin orientación, sin rumbo ni cabeza". (p. 13)

Según las concepciones imperialistas de la globalización ya podemos ver un empobrecimiento general de un grupo de países en desarrollo debido a que el modelo "único" que se globaliza, también polariza. En este contexto, los países de América Latina y del Caribe ya dieron la zancada para superar esta concepción imperialista al construir diversos bloques regionales como: la ALBA, MERCOSUR, UNASUR, Banco del Sur, que no son sino la expresión de que los fundamentalismos y dogmatismos del imperio con su globalización no son verdaderos y de que los valores de los pueblos como tales han superado concepciones anti históricas, racistas y criminales.

Verdad es que se globaliza la ética universal, contenida en las nuevas Constituciones de los pueblos de avanzada y en la Declaración Internacional de los Derechos Humanos así como de un sin número de declaraciones regionales, continentales y mundiales que apuntan a cimentar concepciones realmente humanitarias de los derechos humanos para toda la humanidad. Las concepciones democráticas cada día son más profundas entre los diversos países, de manera que el imperio ya no tiene camino fácil y abierto en nuestros pueblos para intervenir como si fuéramos su patio trasero, pues vamos entendiendo todos que la alternativa del progreso es vivir en democracia porque ello nos lleva a vivir más humanamente, más libres, más educados, pues ello nos permite fortalecer nuestro espíritu patriótico, nacionalista, soberano y de dignidad de nuestros pueblos, lo que desemboca en una actitud de participación ciudadana en la construcción de una nueva sociedad.

Por ventaja, el sacudón que los pueblos latinoamericanos y del Caribe están dando en contra de las concepciones y prácticas imperialistas echan por tierra la globalización vista desde el punto de vista del imperio y la están aprovechando para su propio beneficio, de tal manera que la educación y los sistemas educativos en estos países tendrán que transformarse totalmente en sus concepciones y

enrumbarse por nuevos senderos que acojan la corriente progresista y liberadora de estos pueblos; concepciones éstas que tiene que plasmarse en la constitución de nuevos currículos y a ser practicados en la nueva educación del milenio. Los valores en la nueva educación deben apuntar a lograr lo siguiente:

- 1) La justicia que se traduce en equidad indispensable para la sociedad que estamos construyendo.
- 2) La vivencia de la democracia como forma de vida.
- 3) La demostración de la responsabilidad social y política de las instituciones educativas y de sus integrantes y directivos.
- 4) El respeto por la valoración de la diferencia, sobre todo lo cultural que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad asegura el mutuo enriquecimiento.
- 5) La confianza en el personal profesional de la educación con la consecuente mayor autonomía de cada institución escolar.
- 6) La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro; las que nos vendrán dadas y las que nos parecen necesarias.

Concluiremos este acápite con dos pensamientos de científicos mundiales: “El fin de la educación no es hacer al hombre rudo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para vivir bueno y útil en él”

José Martí.

“Nuestro estudio no tiene como los otros un fin especulativo: si hemos emprendido esta investigación, no es para llegar a saber qué es la virtud - en tal caso, nuestro estudio será inútil-, sino para llegar a ser bueno”

Aristóteles.

3. METODOLOGIA

La Unidad Educativa “Gran Colombia” es una institución fisco misional, fundada en el año 1947 debido a las gestiones del párroco de Alamor, reverendo Luis Enrique Córdova. Se encuentra ubicada en el barrio “Santa Rosa” de la ciudad de Alamor, cantón Puyango, provincia de Loja. Desde la época de su fundación han transcurrido 65 años y ahora es una institución de mucho prestigio en la región, ya que es único centro de educación general básica que funciona en el cantón Puyango, tal como lo dispone la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

En el trayecto de vida esta institución ha sufrido algunas transformaciones, tanto físicas como institucionales; es así como el año 1971, debido al terremoto que se produjo en esta región y que destruyó casi por completo las viejas estructuras en donde comenzó a funcionar, tuvo que ser trasladada desde el centro de la ciudad de Alamor en donde funcionaba, junto a la iglesia central, hacia un barrio periférico de la ciudad llamado “Santa Rosa”, en donde se encuentra hasta la actualidad; cuenta con instalaciones adecuadas, con espacios verdes amplios, con una edificación adecuada aunque no apta pedagógicamente de acuerdo a las exigencias actuales de la educación. En lo institucional ha sufrido transformaciones, comenzando por el cambio de dirección de su personal, el 25 de Marzo de 1990, llegó la comunidad de las religiosas Oblatas, de Cuenca, para hacerse cargo de esta institución y por ende, toma un nuevo giro en las concepciones de la educación. Con las Lauritas la educación se apuntaba a formar personal con una visión misionera, mientras que con las Oblatas se concreta a la educación cristiana y formación integral de la niñez y juventud.

Desde 2005 los padres de familia comienzan a plantear la necesidad de contar ya no solo con educación primaria sino con secundaria, es así como se comienzan las gestiones para que las autoridades educativas de la provincia aprueben el funcionamiento de la Unidad Educativa, para avanzar así a dar acogida a las necesidades crecientes de la ciudad de Alamor. En el año 2010 y gracias al gran empeño puesto por los padres de familia y la hermana Directora, Elizabeth Ochoa,

se logra contar ya con la aprobación de la Unidad educativa “Gran Colombia” y que ahora, con la vigencia de la Ley de Educación Intercultural se ha transformado en educación básica. Esta institución funciona en una sola jornada vespertina y cuenta para el año lectivo 2011 – 2012 con 333 estudiantes, divididos en 14 paralelos, 11 de primaria y 2 de colegio; 22 profesores y una Directora.

3.1. Participantes

En el presente trabajo de investigación de la Unidad educativa “Gran Colombia”, participaron los directivos, profesores, estudiantes, padres de familia, a quienes se les aplicaron encuestas individuales con un cuestionario previamente elaborado y entregada a cada uno de ellos para que, en forma individual, lo contesten. Se determinó que existen: Una Directora, una Vicedirectora, una Secretaria – Colectora, un Inspector General, personal que cumple también las funciones de profesores a excepción de la Directora que solamente se dedica al desempeño de sus funciones. En lo que se refiere a personal de servicios solamente cuenta con una persona para servicios generales.

En este proceso de investigación se realizaron las siguientes tareas: las encuestas se aplicaron así: a seis directivos; veinte docentes; a veinte estudiantes; y a quince padres de familia. Se realizaron entrevistas: a seis directivos; esto con el objetivo de auscultar cuál es el criterio de los encuestados sobre el grado de liderazgo de los Directivos, la capacidad gerencial y la aplicación de la educación en valores así como el grado de participación en el desarrollo del Plan Operativo Anual, tanto de los docentes, estudiantes y padres de familia.

Tabla número 1:**Personal Directivo por sexo y edad.**

Edades	f	%
30 a 50 años	2	66.66
51 a 70 años	1	36.66
Total	3	100

Fuente: Encuesta directa al personal administrativo

Elaboración: Elid D. Calderón J.

Por ser una institución que recién se constituye en Unidad Educativa, cuenta solamente con tres directivos: Directora, Subdirectora e Inspector General, lo cual constituyen el 66.66 % de mujeres y el 36.66, hombres. Es de notar que si la Directora y la Subdirectora forman parte de la comunidad religiosa que regenta la institución, va a ser la tendencia que ellas impriman en la dirección del establecimiento la que prime, siendo el Inspector un funcionario que se limita a ejecutar disposiciones.

Tabla N° 2**Personal docente por sexo y edad**

Sexo	f	%
M	18	90
F	2	10
Total	20	100
Edades		
25-35	6	30
36-45	5	25
46-55	4	20
56-65	5	25
Total	20	100

Fuente: Encuesta a personal docente

Elaboración: Elid D. Calderón J.

El porcentaje más alto de docentes, que constituye el 30 % está entre los 25 y 35 años de edad; le sigue el 25 % que están entre 36 y 45 años; luego tenemos un 20 % de docentes entre 46 y 55 años de edad y , por último un 25 % de más de 56 años de edad. Es evidente una interesante mezcla de experiencia y bríos nuevos en este equipo de docentes, que bien dirigidos serían capaces de rendir excelentes frutos en bien de la institución y por ende de todos los estudiantes.

Tabla N° 3:

Personal docente y administrativo por sexo

Cantidad	f	%
Mujeres	18	90
Hombres	2	10
Total	20	100 %

Fuente: Encuesta directa a personal administrativo y docente

Elaboración: Elid. D. Calderón J.

La encuesta fue aplicada a la muestra escogida del personal docente y directivo de la Unidad Educativa “Gran Colombia”. Del análisis porcentual se puede establecer que el 10 % son de sexo masculino y el 90 son de sexo femenino. Esta situación tiene su repercusión en la marcha de la institución, precisamente porque siempre va a primar el criterio, en todo sentido, de las mujeres mientras que los dos hombres se verán en la obligación de acatar las resoluciones o disposiciones de la gran mayoría; luego poco va a ser el aporte que brinden en las decisiones finales.

Tabla N° 4

Personal docente y administrativo de acuerdo al título académico

Título	f	%
Lic. Psicología Infantil	1	5
Lic. Educación Parvularia	1	5
Lic. Ciencias de la Educación	7	35
Lic. Idiomas	2	10
Lic. Educación Física	1	5
Normalista	8	40
Total	20	100 %

Fuente: Encuesta directa al personal administrativo y docente
Elaboración: Elid D. Calderón J.

Es interesante observar el cuadro de personal docente y administrativo de esta institución, pues, sabiendo que es unidad educativa que tiene hasta el noveno año de educación básica, guarda un equilibrio conveniente, pues el 35 % de profesionales tienen título de tercer nivel; un 40 % tienen título de normalistas; un 10 % tienen título de tercer nivel para educación infantil y parvularia y el resto de personal tiene títulos adecuados a las funciones que desempeñan. Con un correcto liderazgo y gerencia este personal está llamado a realizar una actividad educativa de primera línea.

Tabla N°5

Población estudiantil por sexo

Sexo	f	%
Masculino	9	45
Femenino	11	55
TOTAL	20	100

Fuente: Archivo de la unidad educativa
Elaboración: Elid. D. Calderón J.

Si bien la población total de estudiantes es de 333, para fines de la presente investigación se tomó una muestra de 20 estudiantes. De la tabla que se presenta, podemos concluir que el 55 % corresponde a mujeres y el 45 % corresponde a hombres. Es justo la realidad que se presenta en el establecimiento pues existe casi paridad entre hombres y mujeres, lo cual es beneficioso para los estudiante, puesto que la formación y capacitación que adquieren se equilibra en todos los sentidos.

3.2. Materiales e instrumentos

La encuesta elaborada para la investigación fue aplicada a una muestra de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. Todas las encuestas contienen, en primer lugar, la identificación y ubicación geográfica, la clase y características de establecimiento. La referente a los directivos, contiene, también la identificación del directivo, no con su nombre sino con su edad y sexo.

La encuesta aplicada a los directivos trata de auscultar aspectos como: organización interna; clase de instrumentos de planificación, ejecución, control y evaluación con que cuenta la unidad educativa; Mecanismos con que cuenta para la dirección y orientación del desarrollo del plan operativo anual y el Plan Institucional; los mecanismos que tiene para la socialización y delegación de funciones a los directivos, docentes, y padres de familia para lograr la marcha de la institución; Se trata de analizar cuál es la capacidad de liderazgo de la Directora; Se busca saber cuáles son los mecanismos con que cuenta la institución para controlar y evaluar el rendimiento de profesores y estudiantes; Así mismo se investiga cuáles son los departamentos, divisiones, direcciones o comisiones con que cuenta la Unidad Educativa para hacer efectivo el Plan Operativo Anual y para cumplir con el Plan Institucional; finalmente se investiga los mecanismos y métodos concretos para evaluar el grado de participación de todos los estamentos de la comunidad educativa “Gran Colombia” para conseguir los objetivos institucionales propuestos.

Con la encuesta aplicada a los docentes se pretende investigar cual es la opinión y posición de cada profesor en lo referente al forma de ejercer la dirección del establecimiento; el grado de participación de los docentes en el desarrollo de las actividades docentes y de capacitación; el criterio que tienen los profesores con respecto al liderazgo de la Directora; cuál es su actuación como líder educativo; el grado de aceptación y de coordinación con el conjunto del personal docente y directivo; su opinión acerca del grado de participación de los integrantes de la Unidad Educativa en el desarrollo de la comunidad en general.

La encuesta a los estudiantes tiene por objeto determinar:Cuál es la opinión del estudiante frente a la gestión de los directivos; el grado de participación de los estudiantes en la toma de correctivos y decisiones que los favorezcan; la opinión que el estudiante tiene en lo referente a la actitud del profesor en el aula; la actitud del profesor frente a la formación en valores; cuáles son los métodos de enseñanza que utilizan los profesores y qué grado de aceptación tiene por parte de los estudiantes; el grado de participación democrática que se vive en la unidad educativa.

A los padres de familia se les preguntó en las encuestas : Qué mecanismos utilizan los directivos de la Unidad Educativa para el trato con los padres de familia; se trata de determinar la clase de programas que la institución tiene para lograr y mantener la coordinación y ejecución de los planes de trabajo de la institución educativa; si se ponen en práctica las normas constantes en el Reglamento Interno y en el Código de Convivencia de la institución; El grado de participación que los padres de familia tienen para con la institución; eventos que la institución tiene para la integración de todos los estamentos de la comunidad educativa.

3.3. Métodos y procedimientos

Para realizar la presente investigación se han aplicado los métodos descriptivo, el analítico y sintético, el inductivo y deductivo a través de los cuales se ha podido llegar a configurar conocimientos en lo que tiene que ver con el entendimiento, el liderazgo, la gestión educativa y la aplicación correcta de los valores como vivencia en los estudiantes; todo en base al ejemplo de los profesores y padres de familia. Para elaborar el marco teórico se ha tenido que utilizar el método hermenéutico, a través de él se ha podido establecer un sinnúmero de conceptos y definiciones sobre la gestión, el liderazgo y los valores en la educación.

Luego de la aplicación de las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se procedió al ordenamiento y tabulación de los datos proporcionados por los encuestados para luego continuar con el correspondiente análisis y elaboración

de tablas y datos estadísticos. Para la aplicación de las encuestas existió la total colaboración de todo el personal que conforma la Unidad Educativa “Gran Colombia” de tal manera que esto facilitó la tarea emprendida; una vez aplicada fue mucho más fácil su recolección y clasificación. Aplicadas las encuestas se procedió a realizar algunas entrevistas con una muestra de seis personas: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, para poder auscultar su criterio sobre la actitud de los directivos y docentes; así mismo era de mucho interés saber el criterio que todos los entrevistados tienen sobre el grado de liderazgo de la Directora y otros miembros de la dirección de la institución.

Luego de las entrevistas se realizó algunas jornadas de observación para determinar el ambiente físico en el que se desenvuelve la institución, así como para determinar los métodos de trabajo de todo el personal; se pudo observar también cual es la actitud de los padres de familia en lo que se refiere a la participación en el desarrollo de los diversos puntos del plan operativo anual así como de la participación diaria de los profesores, estudiantes y padres de familia en toda la actividades educativas.

4.- RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

La Unidad Educativa “Gran Colombia”, para su funcionamiento orgánico, cuenta con todo un conjunto de reglas, plasmadas en diversos cuerpos normativos, que son la base en la cual se sustenta para poder encaminar sus acciones educativas. Así mismo cuenta con la Planificación Estratégica Institucional (PEI) en donde se encuentran todos los criterios y normas para la planificación y ejecución de las acciones a nivel institucional y para cada asignatura; cada una de las cuales está totalmente explicada en este instrumento. Esta planificación estratégica Institucional fue elaborada para que sea aplicada durante cuatro años y la pusieron en vigencia desde el año lectivo 2009 – 2010, pero con la Ley de Educación Intercultural, vigente desde Marzo del 2011, muchas de estas normas, fines y objetivos han quedado en desuso, porque el nuevo instrumento legal establece objetivos de la educación nacional y de todo el sistema, mucho más avanzados que los que contenía la Ley Orgánica de Educación.

Como aún no se expide el Reglamento de aplicación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Ministerio ha optado por expedir Acuerdos Ministeriales, y así suplir las lagunas y dudas existentes y por eso, para hacer un análisis de este apartado se tomará en cuenta lo que se tiene hasta el momento y en base a lo cual se ha estado realizando el presente estudio.

4.1.1.1. Manual de Organización, no tiene la unidad educativa. Toda institución, mayormente si es pública, como la educativa, tiene que contar con determinados instrumentos que le permitan normar el comportamiento y establecer las responsabilidades de los funcionarios que la constituyen, sin embargo de ello, la “Gran Colombia” no cuenta con este instrumento. Si bien funciona en base a las normas que manda la Ley de Educación y los diversos Acuerdos Ministeriales, sin

embargo hace falta un Manual que contenga las disposiciones específicas a las cuales tengan que sujetarse, tanto los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de tal manera que todos los estamentos de la comunidad educativa sepan a qué atenerse en las relaciones institucionales.

4.1.1.2. Código de Ética, no existe en esta institución: Cuenta sí con el Código de Convivencia cumpliendo así una disposición ministerial; instrumento éste que permite establecer algunas normas de comportamiento y, básicamente compromisos de los estamentos de la comunidad educativa para buscar el bienestar y las correctas relaciones para una marcha armónica. Pero, en cambio, no existe una normativa establecida que dé razón de las reglas a seguir en el comportamiento humano entre todos quienes integran la comunidad educativa como es el Código de ética.

4.1.1.3. Plan Estratégico: a pesar de ser un instrumento esencial en la planificación educativa institucional, este centro no lo tiene. El plan estratégico tiene que servir para orientar su accionar frente al logro de los objetivos que se plantea así como buscar los mecanismos idóneos que lleven a todos los integrantes de la comunidad educativa a una efectiva participación en el desarrollo de dichos objetivos. Pero la estrategia se refiere, concretamente, a la manera cómo los participantes han de actuar en todos sus pasos a fin de llegar a conseguir la meta que se persigue; de allí que el plan estratégico no debería faltar en una institución como la que se estudia en esta ocasión, por supuesto, si se pretende alcanzar metas altas, sobre todo cuando la aspiración es formar juventudes con un alto sentido de lo que significan los valores.

4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA) no tiene este centro educativo. Se entiende que el Plan Operativo Anual es un instrumento institucional que debe tenerlo todo centro educativo, porque es el que permite establecer el cumplimiento del objetivo general y de cada uno de los objetivos específicos que se plantean en el Plan Educativo Institucional (PEI); es de este instrumento de planificación, que puede tener variabilidad en el tiempo de su aplicación, de donde tienen que tomarse las

alternativas y guías para poderlas desarrollar durante cada año de su aplicación; caso contrario no se puede hablar de planificación educativa ni de alcance de objetivos; es precisamente por esta situación que la institución educativa no avanza y se vuelve nada más que una práctica espontánea y voluntariosa de hacer las cosas tanto desde los directivos como desde el personal docente y padres de familia.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional, que en este centro educativo lo llaman Planificación Estratégica Institucional, y en adelante se la denominará simplemente como PEI, cuando enfoca la VISION de la institución se plantea: “Para los próximos cuatro años se pretende: directivos y docentes eficientes, actualizados constantemente. Estudiantes responsables, respetuosos, activos y participativos con elevado dominio de destrezas en Lectura y Matemática. Padres de familia comprometidos con la institución y con el proceso educativo de sus representados. Infraestructura suficiente, adecuada y funcional. Garantizando una educación basada en le Pedagogía Matovellana que descubre potencialidades, capacidades y talentos, formando seres humanos competentes, capaces de construir una sociedad más justa y equitativa al estilo de Jesucristo” (p.5).

De acuerdo al análisis que se viene haciendo de las encuestas, todas estas aspiraciones contenidas en el PEI caminan a lentos pasos, ya que si bien es cierto que los profesores se mantienen actualizados en sus conocimientos y, sobre todo desarrollan los textos del Ministerio de Educación, el cuerpo docente es muy variable, pues queda demostrado estadísticamente que de los 20 profesores de la muestra, solamente 11 tienen nombramiento fiscal, luego son los estables y con quienes la institución puede contar como para pensar en objetivos de mediano y largo alcance, como es la formación en valores de los estudiantes, el resto son contratados temporales ya sea por el Ministerio de Educación o por los directivos y de un momento a otro dejan de ser parte del cuerpo docente. Han pasado ya dos años de la vigencia del PEI, pero hasta el momento no se ha plasmado absolutamente nada del objetivo de contar con una infraestructura adecuada y funcional, lo cual seguirá siendo un óbice permanente como para pensar en una educación acorde a las actuales exigencias sociales.

Si bien en el PEI (PEI. 2010) se plantea la visión de aplicar una pedagogía “matovellana” “que descubre potencialidades, capacidades y talentos formando seres humanos competentes, capaces de construir una sociedad más justa y equitativa al estilo de Jesucristo” (p. 10), esta aspiración no tiene mayores posibilidades de plasmarse a corto o mediano plazo porque los directivos poco o nada hacen para lograrlo; esto es evidente cuando se hace el análisis de las encuestas aplicadas a los docentes, a los estudiantes y padres de familia, en donde se nota que existen serias discrepancias en lo que se refiere a los acuerdos necesarios para trabajar mancomunadamente por un mismo objetivo, pues no existe la adecuada coordinación y dirección, es decir hace falta gestión y liderazgo para acoger las capacidades, cualidades y potencialidades de profesores, padres de familia y estudiantes y ponerlas al servicio de la misma causa; se evidencia que la dirección de la institución la hace una sola persona y ella tampoco entiende muy claro qué es lo que se pretende alcanzar, pues los cuerpos normativos que están en vigencia no tienen mayor cumplimiento de parte de sus integrantes.

Según el PEI, (PEI 2010) la MISION de la institución es “dedicar su trabajo a la educación cristiana de niños y padres de familia, buscando insertar a la comunidad educativa en un proceso de excelencia, calidad y calidez, con ética profesional, enfrentando los cambios socio-culturales y económicos, abandonando el tradicionalismo y los paradigmas pedagógicos desactualizados” (p.6). Objetivo éste que coincide con los objetivos que se plantean en el Código de Convivencia (Código de Convivencia 2010) cuando habla de los fines y manifiesta: “a) Proporcionar a los estudiantes una formación integral, basada en el conocimiento científico, formación en valores e identidad” (p-16-17).

El cultivo de valores, hasta ahora, queda solamente enunciado porque en ningún cuerpo normativo ni en el PEI se avanza a visualizar qué clase de valores se pretende cultivar en la institución. Como se dejó planteado en el marco teórico, los valores, concebidos actualmente y como dispone la Ley de Educación Intercultural, son algo concreto que tiene que ver con un real compromiso de los ciudadanos en la transformación social, en la participación democrática, en la construcción de la ciudadanía activa, es decir del ciudadano del siglo XXI; sin embargo en todos los

textos analizados no se encuentra, de manera clara, esta clase de valores a cultivar sino que simplemente dice valores pero sin decir en qué consisten y cómo se han de cultivar o qué mecanismos utilizar.

Más adelante , en el PEI (PEI 2010) se sostiene que: “ La institución se encuentra empeñada en ofrecer un servicio educativo caracterizado por la responsabilidad profesional, la calidad afectiva y el amor a Dios” y continúa...”La institución se encuentra interesada en ofrecer un servicio educativo de calidad, orientado a la formación integral de la niñez y juventud. Pretendemos orientar la educación basada en la práctica de valores y la vivencia del cultivo de los principios universales, tan necesarios en la época que vivimos”. (p.10). En realidad los objetivos que se plantean en el PEI son excelentes, pero analizando la realidad institucional vemos que falta mucho para acercarse al menos al cumplimiento de los objetivos. Por un lado cuenta, entre sus fortalezas, con el hecho de pertenecer a la Diócesis de Loja, a la CONFEDC y a la comunidad de Las Oblatas, pero en cambio no existe la gestión y el liderazgo necesarios para emprender en la búsqueda de los mecanismos para alcanzar esos objetivos.

Se puede notar que no existe coordinación de actividades con los diversos sectores que componen la comunidad educativa, (directivos, profesores, padres de familia, estudiantes) como para pensar en el emprendimiento de proyectos que den respuesta a las aspiraciones planteadas en el PEI; las relaciones de estos sectores de la comunidad educativa con la Directora no son las deseables y no es que estén divorciados sino que no existe la iniciativa necesaria y el liderazgo suficiente como para establecer los mecanismos de relación y coordinación tan necesarios.

(PEI.2010) “Queremos fortalecer el proceso educativo, ofreciendo una opción educativa nueva, caracterizada por el trabajo activo y cooperativo de los estudiantes. Queremos contribuir a la formación y educación de la niñez y juventud puyanguense, para que sea crítica, creativa, innovadora y tenga capacidad de competencia para desenvolverse en forma autónoma en la sociedad, con elevada calidad humana, alto nivel de dominio de destrezas”. (p. 10). Mientras la planta

docente no esté plenamente involucrada en el proceso y los padres de familia no sean parte activa en él, vanas serán las aspiraciones que se planteen en el papel; con una planta de profesores muy inestable, un alto porcentaje mayores de 40 años de edad, no todos tienen títulos académicos, cómo se puede pensar en el logro de estos nobles objetivos y necesarios e indispensables valores. Con una infraestructura insuficiente, con falta de personal para atender las mínimas necesidades, va a ser imposible alcanzar las metas y aspiraciones del PEI.

Toda la planificación constante en el PEI está alimentada de una excelente teoría, pero no existen las condiciones necesarias para plasmar en realidad estas aspiraciones en el centro educativo. La gestión y liderazgo es débil, no existe capacidad suficiente para emprender en proyectos que se puedan ejecutar y evaluar. Las gestiones con otras instituciones pasan por desapercibidas. En dos años no ha existido la capacidad para gestionar la reconstrucción de las baterías de servicios higiénicos y para el resto de infraestructura ni siquiera se ha continuado con las gestiones ya iniciadas en la administración anterior. El personal docente se limita a cumplir disposiciones y su función de profesores; con los padres de familia no existe ningún proyecto que los acerque a la institución para participar.

4.1.1.6. También en el Reglamento Interno constan más disposiciones que tienen que ver con la formación en valores y así se establece en el Capítulo III, artículo 28, cuando asigna derechos y atribuciones a los profesores como los siguientes: “4) Crear el ambiente adecuado para el desarrollo de la personalidad de los estudiantes; “7) El maestro será en todo momento ejemplo de trabajo, responsabilidad y puntualidad, observando siempre actitudes positivas y honestas”; “10) Facilitará sus clases con eminente criterio formativo, alejado de toda motivación política”.

En el Reglamento Interno, Capítulo II, artículo 5, cuando plantea los Objetivos Generales, expresa: “...Proporcionar una adecuada educación integral basada en los valores éticos y religiosos”; en realidad no corresponde al Reglamento Interno de una institución este objetivo, sino más bien buscar los mecanismos disciplinarios y participativos para que este objetivo - que tiene que ser del PEI- se aplique.

Al exponer los Objetivos Específicos de este reglamento, en su artículo 6, lo hacen de una manera totalmente discordante con lo que debe contener un reglamento interno y se concreta más bien a expresar objetivos que tiene que constar en el PEI y hasta en el currículo o el Plan Operativo anual, mas no en el Reglamento Interno. Entre lo más notorio plantean: “Propender a la formación: espiritual, social y cívica de los estudiantes, tendientes al cultivo de una conciencia democrática y su participación en la construcción de una sociedad: libre, humana, justa y participativa”.

En el resto de este cuerpo normativo contiene todas las normas para el buen funcionamiento de la institución, asignando atribuciones y responsabilidades a todos los funcionarios, empleados e instancias de funcionamiento de la institución educativa; claro que establece normas para un sin número de instancias que todavía no existe en el centro educativo, pero está bien porque estas instancias ser irán creando en la medida en que las autoridades de educación vayan aprobando el funcionamiento de otros cursos y especialidades, de tal manera que este cuerpo normativo tenga un considerable período de vigencia y no haya necesidad de estarlo ajustando continuamente a las necesidades que vayan apareciendo.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

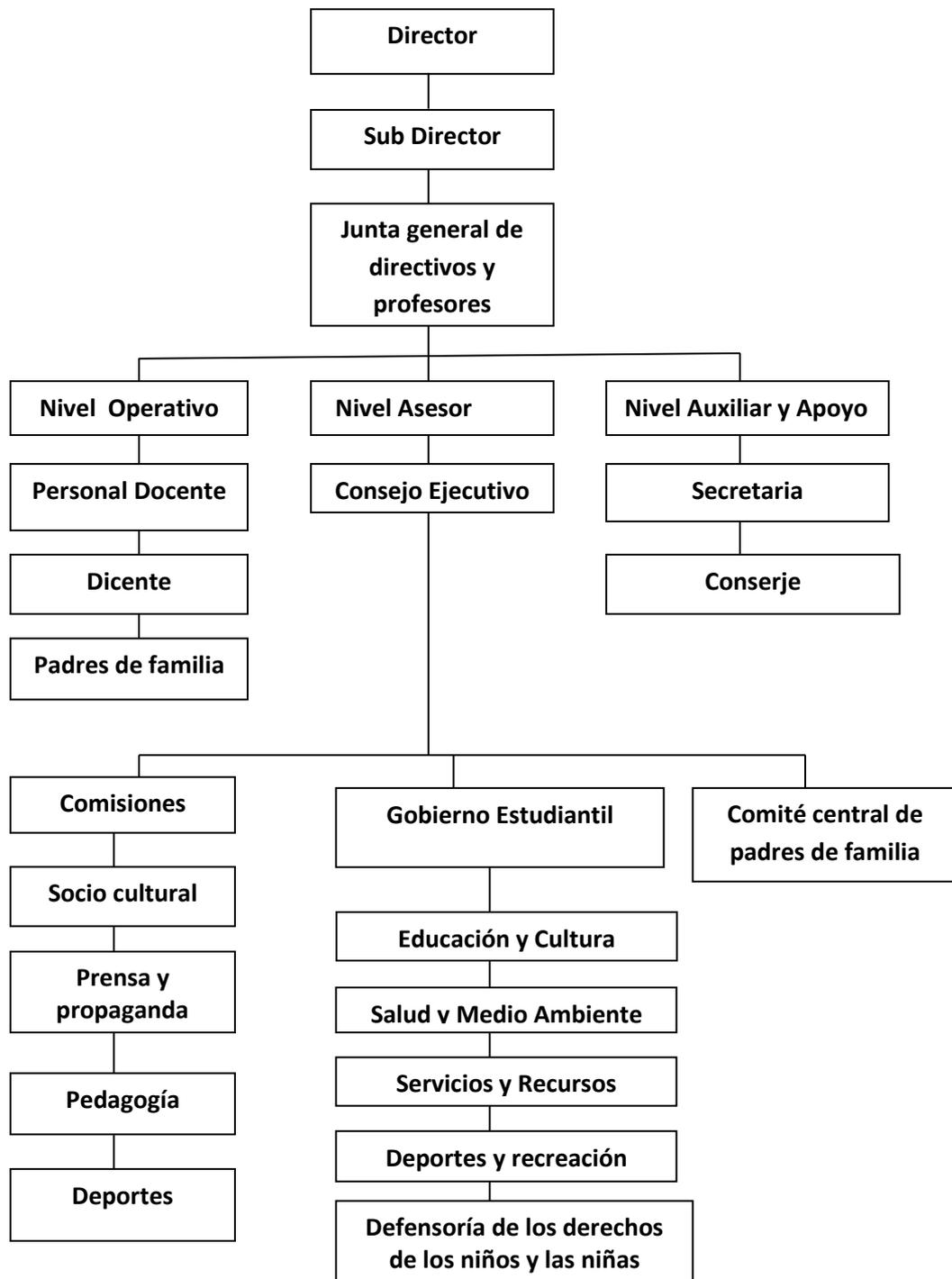
4.1.2.1. Misión y visión.

Misión: Pretende la Unidad Educativa dedicar su actividad a la formación y educación cristiana de quienes integran la comunidad educativa, buscando con ello insertarla en un proceso de excelencia, calidad y calidez educativa, con ética profesional. Es decir aspira a formar ciudadanos cabales y serviciales a la sociedad y a Dios, mediante la práctica de los principios cristianos y de los valores humanos. Esa es la misión que tiene la comunidad religiosa de las oblatas desde el punto de vista cristiano y que pretende impregnarla en todos los miembros de la comunidad educativa del centro educativo.

Visión: Qué es lo que pretende esta unidad educativa para los cuatro años en que se aplicará el PEI? “Directivos y docentes eficientes, actualizados constantemente;

estudiantes responsables, respetuosos, activos y participativos, con elevado dominio de destrezas en Lectura y Matemática; padres de familia comprometidos con la institución y con el proceso educativo de sus representados; infraestructura suficiente, adecuada y funcional” (PEI. p5). Podemos ver que son altas aspiraciones las que se plantean en el establecimiento, lo cual es positivo para la sociedad y concretamente para el centro educativo, en la medida en que haya directivos eficientes que ejerzan una real gerencia institucional y un liderazgo para empujar la institución hacia el logro de los nobles objetivos.

4.1.2.2. El Organigrama.



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos. Por ser la unidad educativa de reciente creación, pues apenas comenzó a funcionar como tal desde el año lectivo 2009 – 2010, las áreas y departamentos se van estructurando en la medida en que se presenta la necesidad; de allí que en el período de la investigación existían en pleno funcionamiento las áreas de : Sociales, Idiomas, Exactas,

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores. En general, se puede apreciar que en la institución educativa existe un ambiente propicio para el cultivo de los diversos valores planteados en los diversos programas institucionales. Las relaciones entre profesores, son adecuadas y permiten brindar un ejemplo de buenas relaciones hacia los estudiantes. El ambiente físico de los espacios escolares propicia la correcta relación con la naturaleza, pues se encuentra cubiertos de vegetación correctamente distribuidas, lo que propicia la convivencia armónica con la naturaleza. El Reglamento interno es una herramienta normativa que impulsa una relación correcta de respeto mutuo entre los estudiantes y de participación de los padres de familia en los diversos programas de integración que están programados en la institución. Todo este ambiente hace que el cultivo de valores entre los estudiantes sea correcto y adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales en lo que se refiere a valores.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

- *Una de las principales actividades es la formación continua del personal docente, para ello realizan talleres de capacitación y actualización pedagógica – curricular, con el apoyo de la COFEDEC., con la finalidad de fortalecer sus competencias en el aula, aplicando los ejes transversales: El Buen Vivir, interculturalidad, La formación de una ciudadanía democrática, la protección del medio ambiente, el cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes y la educación sexual en los jóvenes.*

-Organización del huerto escolar, actividad que se realiza entre estudiantes, maestras(os), padres y madres de familia, con la finalidad de incentivar la siembra y consumo de verduras, hortalizas y plantas medicinales, como parte de una

alimentación segura, nutritiva y dieta equilibrada para la salud humana; fortaleciendo las costumbres ancestrales y valorando lo nuestro.

-Organización, cuidado y protección del medio ambiente, actividad que se refleja en la siembra y cuidado de un árbol ornamental, con ello motivamos el respeto y amor a la naturaleza, poniendo en práctica el eje transversal del Buen Vivir y la protección del medio ambiente.

- Organización de actividades deportivas, centradas principalmente en grupos de ajedrez, indorfutbol, básquet. Deportes que fortalecen el cuerpo y espíritu, favoreciendo el desarrollo intelectual de las personas.

-Talleres de Manualidades: tejidos y bordados en hilo, algodón y lana, utilizando motivos de nuestras comunidades; trabajos en plásticos reciclados, que sirven para reactivar quehaceres de nuestros antepasados, así como también enseñar a proteger el medio ambiente, con el reciclaje.

-Grupos de danza, recogiendo manifestaciones culturales de nuestros pueblos, para valorar las expresiones populares.

-Orientación religiosa, como necesidad de espiritualidad humana, conocer a un Dios y creer en él.

- Concursos internos de Lengua y Literatura y Matemática, para facilitar los conocimientos científicos y ejercitar a los estudiantes en destrezas de razonamiento y agilidad mental.

- Capacitación a padres y madres de familia, para mejorar las relaciones padres hijos y maestros(as). Los padres y madres de familia deben convertirse en ejes de apoyo para la escuela.
- Talleres sobre diseño de proyectos, orientados al personal docente, para mejorar la capacidad de gestión institucional.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

Esta dimensión de la escuela Gran Colombia, está fundamentada en el PEI, ahí

Encontramos el modelo organizacional y los niveles operacionales que pretenden:

- Establecer redes efectivas de comunicación con todos los estamentos y organismos internos, que favorezca la participación, la integración y el compromiso.
- Difundir la Misión y Visión de la Escuela Gran Colombia en toda la Comunidad, para que actúe en coherencia con las políticas establecidas y sus valores
- Evaluar y controlar el cumplimiento de las normativas y reglamentos.
- Organizar racionalmente los espacios de la escuela para que todas las actividades se realicen sin contratiempos.
- Establecer la obligatoriedad de organizar y asistir a todos los actos cívicos y religiosos, coordinando con los responsables de los mismos.
- Distribuir adecuadamente los talentos humanos para cubrir las necesidades de la Institución.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Igualmente basada en los lineamientos del PEI, y ejecutada principalmente por la parte directiva que desean:

- Lograr que las instancias formativas para los distintos estamentos, tengan una alta participación y adhesión comprometida con la institución.

- Lograr el cumplimiento y responsabilidad de todos los estamentos en cuanto a las obligaciones propias de su rol.
- Instalar medios efectivos de comunicación a nivel de la Comunidad Educativa que permitan mantener información de todas las áreas y actividades que se llevan a cabo.
- Replantear la organización administrativa y de recursos, especialmente las normas y procedimientos, para dar respuesta satisfactoria a las demandas que se hacen a la Institución.
- Coordinar recursos financieros y actividades de la Escuela, con los distintos organismos internos y externos

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

Se logra en la interacción escuela - comunidad en base a reuniones, mingas, talleres, actos festivos, actos religiosos, culturales y deportivos, para ello necesitamos:

- Diseñar un programa de orientación vocacional acorde a los ciclos evolutivos de las y los estudiantes enfocado en los valores sexuales y reproductivos de los jóvenes.
- Potenciar la formación valórica de la conciencia y el discernimiento personal de los y las estudiantes, frente a las realidades socioculturales y de nuestra Historia, para desarrollar un perfil de estudiante comprometido e identificado con los valores.
- Generar instancias de participación y formación docente que promuevan el compromiso con los valores.
- El respeto y cuidado del medio ambiente, con iniciativas que consigan una alta convocatoria, participación y compromiso Considerar a la familia dentro de la dinámica educativa y valorar su participación como base de la sociedad y del pueblo de Dios.
- Generar estrategias de participación, liderazgo, conducción colegiada y responsabilidad compartida hacia el logro de objetivos educacionales de calidad científica y evangelizadora.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Como dejamos expresado en las tablas 1,2,3,4 del presente estudio, esta Unidad Educativa es de tipo mixta, lo que debería permitir una formación en valores mucho más equilibrada y práctica por la relación y convivencia diaria obligada de los y las estudiantes, situación ésta que termina con un sinnúmero de tabúes que muchas veces traen los estudiantes desde su hogar. Es propicia y beneficiosa esta situación, mayormente cuando el número de hombres y mujeres está equilibrado

Una de las debilidades de la Unidad Educativa, es el de no tener un personal docente y administrativo con nombramiento, tal como se ha determinado en las anteriores tablas; esta realidad afecta duramente a la institución, se hace muy difícil la planificación y, sobre todo, el control, seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos institucionales propuestos.

No es suficiente tener proyectos como los existentes, sino, básicamente, directivos dinámicos que los impulsen, caso contrario quedará todo lo mismo que hasta hace tres años. De los resultados de las encuestas se desprende que en la institución se utilizan los resultados obtenidos del rendimiento de los estudiantes para aplicar métodos pedagógicos progresivos y mejorados en el proceso de enseñanza – aprendizaje lo cual es importante pues permite lograr una institución que marcha acorde con las nuevas técnicas y métodos.

A pesar de las oportunidades con que cuenta la institución, como pertenecer a una comunidad religiosa que tiene amplia experiencia en la educación, pertenecer a la CONFEDEC, tener el apoyo de la diócesis de Loja, contar con suficientes espacios físicos, los directivos hasta hace tres años no realizaron mayor gestión y solamente a partir de allí se ha logrado avanzar, comenzando por la aprobación y funcionamiento de la Unidad Educativa, legalización de la tierra en donde se asientan las instalaciones, dotación de personal administrativo y docente por parte del Ministerio de Educación, funcionamiento del laboratorio de computación y

actualmente se está elaborando una nueva propuesta arquitectónica para instalaciones físicas más modernas para responder a las necesidades pedagógicas actuales y a los requerimientos de la comunidad de Alamor. A pesar de las gestiones de los directivos de padres de familia falta mucha gestión de los directivos institucionales para lograr el apoyo del Estado o de instituciones privadas que estarían prestas a impulsar este proyecto educativo con el fin de contar con locales imprescindibles como: comedor escolar, salón de estudios, salón de juegos, servicios higiénicos, instalaciones deportivas y culturales.

La actual política del Estado dificulta cualquier gestión que se pudiera hacer para contar con personal docente y administrativo con nombramiento fiscal y, por tanto, continúa la debilidad en este sentido. El Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil es un servicio que hace mucha falta pues los estudiantes tienen problema que arrastran desde sus hogares y bien podrían ser tratados en esta instancia. No es suficiente tener proyectos como los existentes, sino, básicamente directivos dinámicos que los impulsen, caso contrario quedará todo en lo mismo que hasta hace tres años.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

A pesar de las oportunidades con que cuenta la institución como pertenecer a una comunidad religiosa que tienen amplia experiencia en la educación, pertenecer a la CONFEDEC, tener el apoyo de la Diócesis de Loja, de contar con suficientes espacios físicos, los directivos hasta hace tres años no realizaron mayor gestión y solamente a partir de allí, se ha logrado avanzar comenzando por el funcionamiento de la Unidad Educativa, trámites para la legalización de la tierra en donde se asientan las instalaciones de la Unidad Educativa, dotación de personal administrativo y docente por parte del Ministerio de Educación, funcionamiento del laboratorio de computación y se está elaborando una nueva propuesta arquitectónica general para responder a las necesidades pedagógicas actuales y a las necesidades de la comunidad de Alamor.

La Unidad Educativa Gran Colombia”, por ser fiscomisional, pertenece a la Confederación de Establecimientos de Educación Católica del Ecuador (CONFEDEC) y eso ha sido siempre una gran oportunidad que le ha permitido al establecimiento tener un respaldo para lograr que desde allí se le concedan partidas para profesores, con nombramiento fiscal, fundamentalmente cuando se trata de nombramientos para las religiosas.

La Ley de Educación Intercultural, es clara cuando dispone que el Estado brindará el apoyo a los planteles fisco misionales, siempre y cuando éstos demuestre que no cobran pensiones ni otros emolumentos para el sustento de la educación; si bien este centro educativo recibe una colaboración de cinco dólares mensuales por padre de familia, debería prescindir de este aporte a fin de contar con una planta docente fija y poder así avanzar mejor en el proceso de enseñanza - aprendizaje

Concluyendo este análisis podemos establecer que en el centro educativo existen las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

4.1.3.4. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con personal capacitado	Número incompleto de profesores con nombramiento fiscal
Excelente acogida por parte de la comunidad	Padres de familia indiferentes con la educación de sus hijos
Directivos dinámicos que buscan la eficiencia y eficacia para la institución	Bajo nivel de dominio de destrezas en razonamiento lógico –matemáticos, lectura y escritura.
Poca deserción estudiantil	Escasas labores extracurriculares
Institución regentada por la comunidad religiosa de las Oblatas	Poco apoyo de la diócesis de Loja
Pertenece a la CONFEDC	Insuficiente presupuesto institucional
Es propietaria de amplios espacios físicos	Espacio reducido de las aulas escolares
Cuenta con moderno laboratorio de computación	No existe Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil ni laboratorio de Ciencias Naturales
Santa eucaristía semanal	Poca participación de la comunidad
Proyecto de construcción de nuevas instalaciones	Espacio reducido de las aulas escolares
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apoyo de la comunidad de Religiosas Oblatas	Bajo aporte económico del Gobierno Central
Apoyo del Municipio de Puyango	Variabilidad política por intereses
Apoyo de la CONFEDC	Relativa vivencia de los valores humanos y resistencia de los miembros de la comunidad
Apoyo de la Supervisión Zonal	Influencia negativa de ciertos programas de televisión y páginas de internet
Apoyo de la Conferencia Episcopal a través Del proyecto educativo “AMANECER”	Crisis económica del país
Rodeada de calles asfaltadas	Influencia negativa del clima
Ayuda de organizaciones no gubernamentales	División del pueblo propiciada por los políticos
Apertura para eventos y concursos en los establecimientos educativos Oblatos de otros lugares	Falta de capacitación de los padres de familia en valores
Disposición y apoyo de padres de familia	Falta de coordinación institucional

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1. De la encuesta a directivos

La presente investigación se realizó en la Unidad Educativa “Gran Colombia” de la ciudad de Alamor, cantón Puyango, una institución fiscomisional, mixta que cuenta con 333 estudiantes distribuidos en 14 paralelos, con 22 docente y una Directora. Por ser unidad educativa cuenta con un Consejo Directivo, con Inspector General y comisiones especiales tal como lo disponía el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación ya derogada, pero para este objeto se rigen por acuerdos Ministeriales expedidos por la Ministra de Educación, que tratan de solventar la inexistencia de reglamento para la aplicación de la actual Ley de Educación Intercultural. Para la investigación se tomó una muestra de 20 docentes, 20 estudiantes, 15 padres de familia y 6 directivos, a quienes se les aplicó una encuesta. En adelante se analizará el contenido de las encuestas.

Las tablas son:

Tabla 6

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo “Gran Colombia”

Forma de organización	f	%
a. La Directora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	16.66
b. Coordinadores de área	3	50
c. Por grupos de trabajo	2	33.33
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Elid D. Calderón J.

Del análisis de esta pregunta de la encuesta podemos notar que en este establecimiento tiene primacía la organización del trabajo a través de los Coordinadores de Área, pues así lo demuestran el 50 %; luego vienen los grupos de trabajo, según lo expresan el 33.33 % de encuestados, sin dejar de considerar otros

métodos de trabajo como es la organización de los trabajos en sesiones generales, tal como lo expresan el 16.66 %.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33.33
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c. Valor y tiempo empleado en la institución	1	16.66
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a directivos
Elaboración: Elid Calderón J.

Los encuestados consideran que el tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos, según lo expresan un 50 %; mientras un 33.33 % consideran que este tamaño se lo mide por el número de miembros de la institución y un 16.66 % estiman que tal característica se la mide por el tiempo que el personal emplea en la institución: Se ve claro que los encuestados no entendieron muy bien la intención de la pregunta y cada uno la entendió a su manera.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	83.33
b. No	1	16.66
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos
Elaboración: Elid Calderón

La institución no cuenta con el Manual de Normas y Procedimientos, sin embargo el 83 % de encuestados contestan que las tareas se encuentran en este instrumento,

lo cual es demostración de que no entendieron la pregunta o la confundieron con otro aspecto.

Tabla 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66.66
b. No	2	33.33
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Elid Calderón J.

El 66.66 % consideran que los consensos y decisiones que se toman están liderados por la directora, mientras que el 33.33 % considera que estas decisiones están lideradas por el Consejo Directivo; Este aspecto es positivo porque quien en realidad está llamada a liderar la toma de direcciones y decisiones es la Directora y el Consejo Directivo es el organismo asesor.

Tabla 10

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66.66
b. No	2	33.33
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Elid Calderón J.

Las respuestas son un poco coincidentes con la respuesta a la pregunta anterior, pues el 66.66 % consideran que la resolución de conflictos y búsqueda de soluciones no los asume directamente la Directora sino que lo delega a otras instancias; mientras que el 33.33. % considera que es la misma Directora quien asume la solución y orientación de la solución de los conflictos.

Tabla 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Excelencia académica	5	83.33				
b	Desarrollo profesional de los docentes	5	83.33				
c	La capacitación continua de los docentes	5	83.33				
d	Trabajo en equipo	4	66.66	1	16.66		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66,66	1	16.66		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16.66	2	33.33		

Fuente: Encuesta directa directivos
 Elaboración: Elid Calderón J.

De las respuestas a esta pregunta se puede concluir que es una institución de primera, pues la Directora se preocupa de la permanente capacitación docente de la excelencia académica, del desarrollo profesional, así lo dicen el 83.33 % de los directivos encuestados; mientras que el 66.66 % responden que los trabajos y la capacitación se los hacen siempre en equipos; y el 50 % estima que los padres de familia tienen participación en todas las actividades escolares.

Tabla12

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	son innatas	1	16.66				
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.33	1	16.66	1	16.66
c	Se adquieren a partir de la experiencia	1	16.66	2	3.33		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16.66	1	16.66	1	16.66
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83.33				

Fuente: Encuesta directa a directivos
Elaboración: Elid Calderón J.

El 83.33 % considera que las habilidades en liderazgo se logran solamente con la permanente capacitación mientras que el 33.33 % considera que esto se logra estudiando teorías al respecto y el 16.66 % consideran que son habilidades innatas o que se logran estudiando.

Tabla 13

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	83.33				
b	La disminución del número de estudiantes por aula.					2	33.33
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	1	16.66		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	33.33	1	16.66		

Fuente: Encuesta directa directivos
Elaboración: Elid Calderón J.

Qué buena institución, pues los directivos consideran en un 83.33 % que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, promueven el uso de la información de resultados de las actividades educativas, como sistema de evaluación para saber en qué tienen que mejorar; mientras que sólo un 33.33 %

consideran que para lograrlo es necesario un ambiente cordial de trabajo y un 50 % considera que para lograrlo es necesario mejorar los mecanismos de control.

Tabla14

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100			0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	33.33			0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			1	16.66	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50			0	0
e	Otros (¿cuáles?)	2	33.33			0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos
Elaboración: Elid Calderón

Para los encuestados, la Directora es la máxima autoridad, así lo expresan el 100 %; el 50 % considera que aparte de la Directora es el Concejo Técnico quien ejerce autoridad en el establecimiento, mientras que el 33.33. % considera que también ejercen autoridad la Subdirectora y otros organismos escolares.

Tabla 15

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	50			1	16.66
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33.33	1	16.66		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50				
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	66.66				

Fuente: Encuesta directa directivos
Elaboración: Elid Calderón

El 50 % considera que el equipo didáctico o junta de profesores son los que llevan adelante la evaluación y seguimiento del rendimiento de los alumnos; así mismo un 50 % considera que este mismo equipo es el encargado de tratar los problemas y buscar soluciones a los problemas que se presentan con los estudiantes y un 66.66 % c considera que este mismo equipo es el encargado de coordinar todas las actividades de enseñanza – aprendizaje de los alumnos. Es decir, aparece como un verdadero conjunto coordinador que se dedica a enrumbar, controlar y evaluar todo el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Tabla 16

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	33.33	1	16.16
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83.33		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	66.66	2	33.33
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83.33	1	16.66
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	66.66	1	16.66
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	66.66	1	16.66
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	33.33	4	66.66
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	50	2	33.33

Fuente: Encuesta directa a directivos
Elaboración: Elid Calderón

De las respuestas obtenidas se puede concluir que en esta institución todo marcha sobre ruedas porque 83.33 % considera que el equipo técnico didáctico es el encargado de elaborar y proponer a los directivos los planes de trabajo para la institución y ese mismo 83.33 % sostiene que este equipo es el encargado de elaborar los programas de capacitación y perfeccionamiento docente en forma permanente; mientras que un 66.66 % consideran que este equipo es el encargado de realizar las evaluaciones, seguimiento de la aplicación de los diversos programas de formación y capacitación así como de su aplicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Una institución así, en realidad tiene todo el derecho de ser tomada como ejemplo.

Tabla 17

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden acciones

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	83.33	1	16.66

Fuente: Encuesta directa a directivos
Elaboración: Elid Calderón

Según las respuestas esta institución es líder en el fomento de la producción de diagnóstico y propuesta de soluciones adecuadas para aplicarlas en la comunidad educativa y su entorno, pues así lo expresan el 83.33 % mientras que sólo el 16.66 % manifiestan lo contrario.

Tabla 18

Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	2	33.33	1	16.66
b	Plan estratégico.	4	66.66		
c	Plan operativo anual.	5	83.33		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	4	66.66	1	16.66

Fuente: Encuesta directa directivos...
Elaboración: Elid Calderón

El 66.66 % contesta que la institución ha realizado el plan estratégico, pero cuando se les requirió para el presente estudio no lo entregaron porque no existía; otro 66.66 % considera que existe un proyecto de capacitación para directivos y docentes, pero durante el año de investigación no se llegó a saber que hayan realizado algún evento de esta clase: un 33.33 % dice que ha existido una reingeniería del proceso, Pero tampoco fue presentado para esta investigación.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19

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.	9	45	4	20	5	25
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.	16	72.7 2	3	15		
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	72.7 2	3	15		
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias- asociación civil, padres y representantes- consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60	6	30		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			1 2	60	6	30
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	70	3	15	1	5
7	En el proceso de enseñanza	17	85	1	5	1	5

	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.			5	25	14	70
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			3	15	15	75
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			8	40	11	55
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	20	10	50	2	10
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	75	2	10	1	5
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	70	5	25		
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	14	70	4	20		
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65	3	15		
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	55	4	20	1	5

Fuente: Encuesta directa a docentes
Elaboración: Elid Calderón

De la muestra (20 de 23 docentes) se concluye que el 45% piensa que el rol del docente líder es el de cuestionar las órdenes existentes, lo cual es positivo pues ello obliga a éste a un compromiso y a la presentación de alternativas frente al cuestionamiento, lo que redundará en el mejoramiento y progreso de la institución.

El 72.72 % de los encuestados está de acuerdo en que el liderazgo en la unidad educativa se encamina al logro de la permanente innovación a través del cuestionamiento de la estructuras existentes y en búsqueda de transformación de aquello que siempre estaba concebido como inamovible, actitud ésta que lleva a plantearse nuevos retos institucionales como son, fundamentalmente, las actitudes

de liderazgo compartidas con un mayor número de directivos y profesores lo que redundará en el progreso institucional y comunal porque contará con un mayor número de personas y técnicos que apoyan e impulsan la marcha institucional.

En esta institución existe un interés primordial de todos quienes conforman la Unidad Educativa, por lograr un ambiente de aprendizaje, agradable, armónico, seguro y estimulante para los estudiantes y esta actitud es promovida por una correcta gerencia liderada desde los directivos e inculcada en docentes, padres de familia y comunidad educativa en general, positivo desde todo punto de vista porque en educación el objetivo primordial no es el profesor o el padre de familia sino el estudiante, de la edad que sea. Concebida así la actividad de los docentes, su actitud repercutirá solamente a favor del estudiante.

Claro que para tener esta clase de concepciones sobre la educación y el servicio a los estudiantes se requiere de una gestión de liderazgo que se cimiente en la investigación y capacitación permanente, investigación que no solamente tiene que ser académica sino, y sobre todo, de lo que sucede en el entorno geográfico y social y en la aplicación diaria de las actividades docentes y administrativas para dar respuesta a esa realidad presente, es decir una capacitación en relaciones humanas, en gerencia y comunicación. Dicha investigación tendrá sus frutos eficientes cuando se extiende no solamente a los docentes o estudiantes sino cuando está diseñada para aplicarse a la búsqueda de la realidad entre los padres de familia, asociaciones civiles, organizaciones estudiantiles, que permitan una participación más amplia en procura del desarrollo institucional. Al respecto el 60 % de los encuestados considera que esta promoción sí se da en la institución y que parte de los directivos y docentes.

Cuando los directivos y profesores intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, existe cierta resistencia de parte de los padres de familia, así lo consideran el 60 % de encuestados; esta actitud quizá se dé por falta de información o tal vez por la falta de conocimiento de los alcances de los nuevos

métodos, pero una vez que lo aplican, los interesados o afectados comprenden los beneficios de la acción, fácilmente los acogen y los apoyan.

Las decisiones que llevan a la aplicación de cambios en los nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje, siempre son consultados mediante el trabajo en equipos entre los diversos componentes de la comunidad educativa; así lo consideran el 70 % de encuestados. Seguramente que toda acción, por compleja que se considere, va a tener éxito siempre y cuando haya la necesaria participación de quienes tiene que aplicarla, es por esto que cuando es necesario emprender en nuevos proyectos, ya sean pedagógicos, didácticos o materiales siempre alcanzarán feliz realización si existe la suficiente consulta y participación de todos los involucrados.

La institución tiene como una eje transversal fundamental la formación en valores, según lo expresan el 85 % de encuestados, quiere esto decir que es una preocupación y tarea fundamental de todos quienes conforman la comunidad educativa "Gran Colombia" la formación en valores. Claro que esta formación en valores parte de los valores que tengan quienes los imparten porque el ejemplo es el fundamento de la enseñanza, de allí que se entiende que si el 85 % considera que el eje transversal de la formación en esta institución son los valores, quiere decir, entonces, que todos están conscientes de la valía de este aspecto en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Aunque en ninguna parte de las encuestas hasta ahora aplicadas se ha podido auscultar que existe libertad para plantear nuevos métodos de enseñanza en esta institución, sin embargo es de concluir que allí existe tal posibilidad porque cuando se les pregunta si existe resistencia por parte de la Directora al pretender aplicar nuevos métodos de enseñanza en la escuela, un 70% responde que nunca se opone, lo cual es positivo porque la libertad de iniciativa es la que lleva a crear nuevas alternativas en cualquier actividad humana, mayormente en la educativa.

Se constata que en la institución existe una fuerte cohesión grupal lo que permite llevar a cabo los proyectos programados, un 75 % de los encuestados así lo manifiesta. Esta cohesión grupal lleva a lograr el éxito en cualquier agrupación humana, mayormente cuando se trata de emprender en proyectos educativos, pues todos brindan las capacidades alcanzadas para el éxito de las propuestas, todo lo cual redundará en bien del proceso de enseñanza – aprendizaje en la institución. Pero no todo es color de rosa porque un 40 % de profesores no están siempre de acuerdo con las orientaciones y disposiciones de la Directora de la institución y aquí se nota que hay cierta contradicción entre lo que dicen los directivos y lo que dicen los docentes en la investigación.

Cuando se les pregunta a los docentes el grado de aceptación del liderazgo de la Directora del centro educativo, el 50 % contesta positivamente, lo cual es demostración de que si bien los profesores se sienten a gusto en el desempeño de sus labores e incluso participan en todos los programas institucionales, sin embargo no existe acuerdo pleno con quien dirige la institución, lo que lleva a cuestionar la actitud de quienes dirigen la comunidad; bien puede suceder que los profesores estén dispuestos a rendir mucho más si existiera otra clase de liderazgo en la dirección. Mas parece que el personal docente cumple sus actividades por obligación y no por convicción porque cuando se les pregunta si se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la Directora, el 75 % contestan que sí, ratificándose así lo expresado en líneas anteriores de este mis párrafo.

Es indudable que la Unidad Educativa en estudio tiene un buen nivel académico, debido al personal con el que cuenta y quizá es portadora de experiencias que la Directora traslada de otras instituciones educativas que tiene la comunidad religiosa en diversas partes del país, de allí que los encuestados en un 70 % consideren que los directivos ejercen liderazgo en la gestión académica; así mismo la experiencia en el manejo institucional y la alimentación con experiencias que reciben de otros establecimientos educativos de la misma comunidad religiosa hace que un 75 % considere que existe liderazgo en la gestión administrativo-financiera, situación ésta que repercute en que esta institución se mantenga estable y siempre en progreso en este sentido.

Como la encuesta fue aplicada durante el año lectivo 2011-2012, cuando se les preguntó sobre las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, contestan positivamente en un escueto 65 %, lo cual pone en evidencia una contradicción con las respuestas dadas por los directivos que manifestaban que todo marcha sobre ruedas en este aspecto. Algo pasa entonces en esta institución en muchos aspectos, pues no existe concordancia en las respuestas de todos los sectores que intervienen en el proceso educativo de la institución. Así mismo cuando a los profesores se les pregunta sobre el predominio de los valores en las decisiones de los directivos y profesores, un 55 % contestan que en esa institución predomina la educación en valores, remarcándose así las conclusiones y dudas manifestadas al comienzo del análisis de esta parte de la encuesta.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	17	85	3	5		
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	35	10	50	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	17	85	4	20		
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50	7	35	3	15
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	13	65	7	35		
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	11	55	8	40	1	5
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	75	5	25		

8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	15	75	5	25		
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	50	5	25	5	25
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	5	25		
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	10	50	8	40	1	5
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	20	100				
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	85	3	15		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	18	90	1	5	1	5

Fuente: Encuesta directa a estudiantes
Elaboración: Elid Calderón

Lo que se haga o se deje de hacer en la educación repercute directamente en el estudiante, luego ellos son los llamados a evaluar la actividad, la actitud, la capacidad y la conducta del profesor; son ellos quienes mejor razón dan de lo que los directivos y profesores hagan y digan, porque toda planificación y ejecución de programas se hace para ellos; son quienes observan y sienten lo positivo o negativo que se planifique y ejecute. De allí que cuando se les aplica esta encuesta podemos sacar conclusiones valederas para la institución. Todo lo que los directivos y profesores digan tendrá poca validez si los estudiantes sienten lo contrario, es por esto que hay que ser muy cuidadosos al momento de evaluar la encuesta en este sentido.

Cuando los estudiantes contestan a la pregunta (1) para saber si sus opiniones tienen acogida por parte de la Directora, en un 85 % contestan positivamente, pero en cambio, cuando se les pregunta (2) si las autoridades hablan más que escuchan un 35 % contestan que es verdad y un 50 % dicen que a veces; luego existe contradicción entre una respuesta y otra, lo que lleva a concluir que si bien la Directora recibe todas las quejas, las inquietudes y propuestas de los estudiantes, no existen mecanismos para poner en práctica los correctivos o ejercer las acciones

que llevan a la satisfacción de las necesidades de los estudiantes. Esto coincide en mucho con la contradicción que existe entre las respuestas de los directivos y los docentes, pues, al parecer, queda mucho por hacer en lo que a gestión y liderazgo se refiere.

Los estudiantes se orientan por el ejemplo de sus profesores en lo que se refiere a la realización de tareas, pues son los profesores quienes encabezan las acciones, así se puede observar cuando el 85 % contesta positivamente en este sentido. Se está practicando, entonces, uno de los ejes transversales del currículo de la unidad educativa y que tiene que ver con la formación en valores pues los estudiantes ven el buen ejemplo en sus profesores y los practican con satisfacción, según se puede notar por la respuesta.

A diferencia de las respuestas anteriores los encuestados manifiestan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y que los profesores esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, en la misma forma y al mismo tiempo. Quizá sucede esto debido a que los profesores pueden estarse guiando estrictamente por lo que mandan los textos del Ministerio de Educación en donde se plantea una determinada metodología de trabajo; lo cual estaría contradiciéndose con las respuestas dadas por los directivos y profesores cuando manifestaban que tienen una alta capacidad pedagógica y una permanente capacitación, que existe un arduo empeño por la formación en valores así como una participación democrática de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues fácil es entender que tal situación no se da en la práctica; así lo dicen los encuestados.

Desarrollando el tema de la aplicación de valores en la educación de esta unidad educativa podemos ver que el 55% de encuestados contesta que los profesores inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y comunitario; mientras que el 40 % contesta que tal situación no ocurre con ellos. Persiste la contradicción entre las respuestas de los directivos y docentes con las de los estudiantes y directamente beneficiados o perjudicados en este sentido.

Los profesores se preocupan por practicar con los estudiantes métodos innovadores de enseñanza, de allí que el 75 % de estudiantes contesten que esta situación se da en sus relaciones maestro-alumno. Quizá se deba a que se guían por las programaciones que ya vienen elaboradas a detalle en los textos escolares entregados por el Ministerio de Educación, lo cual es positivo, y por tanto tiene que llevar a los profesores a adecuar métodos de enseñanza propios para cada circunstancia, sin desechar totalmente las propuestas de los textos ya elaborados.

El 50 % de los encuestados manifiestan que los profesores no se interesan por sus problemas mientras que un 25 % manifiestan que algunas veces y el otro 25 % dicen que nunca. Entonces, en esta situación es cuando la Directora escucha sus planteamientos pero no tiene capacidad de satisfacer las inquietudes, probablemente debido a que no existe departamento de Orientación Vocacional y Bienestar estudiantil, pero entonces ¿qué pueden hacer los estudiantes? ¿Podrán acudir a sus padres quizá? ¿O se refugiarán en la televisión o los amigos? Interrogantes que quedan abiertas para las autoridades educativas del establecimiento.

Cuando se les pregunta si los profesores les dan oportunidades en la clase para expresar su opinión, un 70 % contesta que sí, pero cuando se les pregunta si es el profesor quien decide lo que se hace en esta clase, un 50 % contesta que sí y un 40 % contesta que a veces; resultado: el profesor sólo escucha pero no democratiza las opiniones de los estudiantes ni les da tratamiento para que todos sus compañeros compartan ideas y busquen soluciones adecuadas a su edad y situación. Si esto sucede, ¿cómo se manifiesta, entonces, la capacitación y excelencia que dijeron en la encuesta los directivos imprimir como preocupación primordial y permanente al personal docente para el desempeño de sus funciones específicas?

Por las respuestas dadas a la pregunta sobre el trabajo en grupos (100 %) se puede notar que existe coincidencia con respuestas anteriores en el sentido de que la práctica educativa en esta institución se basa y se guía en las disposiciones y guías

que contienen los textos escolares del Ministerio de Educación en donde todo el proceso educativo se basa en el trabajo en grupos.

Un 85 % de la muestra dice que los docentes se sienten comprometidos – dígase obligados- con la gestión de liderazgo de las autoridades educativas y posteriormente un 90 % responde que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Estas respuestas bien pueden ser lo que en la práctica constatan los estudiantes o puede ser la aspiración que ellos tienen en sus directivos y profesores; en todo caso existe un criterio claro en los estudiantes y que coincide con respuestas anteriores que tiene que ver con las relaciones: estudiante-directivo-profesor.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	Los directivos de la institución mantienen el diálogo como política educativa	6	40	9	60		
2	Los directivos de la institución mantienen programas permanentes para la buena marcha de la institución.	8	53.33	7	46.66		
3	Los docentes mantienen el diálogo con los padres de familia para solucionar los problemas de los estudiantes.	11	77.33	4	26.66		
4	Los docentes tienen capacidad integradora para trabajar con los estudiantes.	9	60	4	26.66	2	13.33
5	Se pone en práctica el Código de Convivencia con los integrantes de la comunidad educativa en la institución.	9	60	5	33.33	1	6.66
6	Existen buenas relaciones entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.	11	73.33	3	20		

7	Los conflictos de la institución los solucionan mediante el diálogo y el consenso.	10	66.66	5	33.33		
8	La institución mantiene programas para hacer conoce los derechos y obligaciones de estudiantes y representantes.	9	60	6	40		
9	A su representado le agrada permanecer en la institución.	13	86.66	1	6.66		
10.	Su representado ha experimentado cambios en su conducta desde que está en la institución.	6	40	5	33.33	4	26.66
11	Usted experimenta cambios en los hábitos de estudio de su representado.	7	46.66	8	53.33		

Fuente: Encuesta directa a padres de familia
Elaboración: Elid Calderón

Cuando preguntamos a los padres de familia si existe diálogo entre ellos y los directivos, contestan, en un 40 % que sí es verdad pero un 60 % contestan que tal situación no se da, lo cual confirma las contradicciones que se vienen dando en las respuestas dentro del presente estudio y la coincidencia que se da cuando se preguntó a los estudiantes sobre la acogida que los directivos daban a sus opiniones, ellos contestaban positivamente en un 80 % pero cuando se les preguntó sobre las acciones positivas para buscar solución a sus opiniones ya no coincidía con la primera respuesta porque poco es lo que se hace al respecto.

Con respecto a los programas de integración con padres de familia y otros estamentos de la comunidad educativa, los encuestados responden que en un 53 % se da tal situación, pero el 46.6 % responde que no se da esa realidad, lo cual confirma una vez más la contradicción que vienen presentándose entre lo que responden los diversos integrantes de esta comunidad educativa, pero esa es la realidad que se presenta y así tenemos que tratarla para poder sacar conclusiones correctas y objetivas para el bien de la misma institución.

Es evidente que la relación más directa y permanente se presenta entre los padres de familia con los profesores mas no con los directivos, pues un 77.33 % responde en este sentido. Esta situación es posible que se dé porque a los padres de familia

les interesa más la marcha y el bienestar de sus hijos y por eso se presenta una mayor relación con sus profesores; con los directivos no existen seguramente mayores motivaciones para esta relación o no se mantienen programas de integración que faciliten tal situación, lo cual es seguro que va a repercutir en la mejor marcha de la institución puesto que si hubieran programas con los padres de familia la realidad cambiaría mucho.

La capacidad integradora de los profesores para trabajar con los estudiantes se evidencia cuando los padres de familia responden positivamente en un 60%, un 26.6 % responde que a veces y solo un 13.3 % dicen que nunca; de lo cual se puede auscultar y concluir que las relaciones más cercanas de los padres de familia se dan con el profesor de sus hijos lo que debe tomarse en cuenta por parte de los directivos a fin de optar por correctivos ya sea para un nuevo tipo de programación así como una mayor dedicación a la capacitación de los docentes en todos los aspectos.

El Código de Convivencia es un cuerpo normativo y de compromisos que es aprobado por todos los estamentos de la comunidad educativa, lo cual lleva a concluir que debe ser conocido por todos para poderlo cumplir. Al parecer tal situación no se da porque los encuestados contestan que sólo el 60% de tal instrumento se aplica y practica y el 33.33 % dicen que a veces sí se pone en práctica; un 6.6 % contesta que nunca, esto es lógico porque quienes así contestan es probable que ni siquiera conocen de su existencia. Si el Código de Convivencia no se aplica o no es practicado por todos los integrantes de esta comunidad educativa, existe una tremenda brecha entre la teoría y la práctica porque este es un cuerpo normativo que apunta a una real participación en la marcha de la institución y si ello no sucede algunos programas de participación van a estar debilitados, en perjuicio de la unidad educativa.

Sobre las relaciones que se dan entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, los encuestados, en un 73.3 %, consideran que son buenas, ello no quiere decir que exista coordinación de actividades entre todos los estamentos enunciados,

porque según los resultados de las encuestas aplicadas a directivos, profesores y estudiantes tal coordinación es débil aunque existan buenas relaciones entre ellos. Para la solución de los conflictos que se presentan en la marcha de la institución, el 66.6 % responde que se solucionan mediante el diálogo y el consenso mientras que el 33.3 % considera que esto sucede a veces.

El 60% de encuestados sostiene que la institución si mantiene programas para hacer conocer los derechos y obligaciones de los estudiantes y sus representantes, mientras que el 40% contesta que a veces. Es posible que los padres de familia encuestados consideren como programa las sesiones de curso o grado en donde se analiza trimestralmente el rendimiento de los estudiantes o las charlas que mantiene trimestralmente la institución a través de la Escuela para Padres.

Debido a que en la ciudad de Alamor no existe ningún programa que dedique sus esfuerzos a dar acogida a las necesidades de la niñez, adolescencia y juventud es lógico que los padres de familia contesten en un 86,6 % que a sus hijos les agrada estar en la institución, pero no porque existan programas extracurriculares sino porque la sienten como su casa a donde pueden ir por las tardes a distraerse pues los directivos mantienen abierta esa posibilidad para el uso de la comunidad.

Cuando se trata de ver los resultados lógicos que deben darse en las relaciones de la institución con los estudiantes, se evidencia la verdad, de allí que cuando los padres de familia contestan a la pregunta (10) acerca de los esperados cambios de conducta que su representado ha experimentado desde que está en la institución, el 40% responde positivamente mientras que el 33.33% responde que a veces y el 26,66 % responde que nunca. Es de preguntarse entonces: ¿dónde está la aplicación del programa sobre cultivo de valores y que incluso constituye eje transversal en la programación institucional?; porque de ser verdad lo contestado por los directivos, debió evidenciarse en la respuesta a esta pregunta.

Lo mismo sucede cuando los encuestados responden a la pregunta (11) sobre los cambios en los hábitos de estudio de sus representados y el 46.6 % responde positivamente, mientras el 53.3 % responden que sólo a veces. ¿Qué está sucediendo en la institución que cuando se trata de evaluar los resultados de rendimiento sobre aspectos fundamentales como son los hábitos y conducta, la mayoría contesta negativamente?..

Matriz 2

Resultados de la entrevista a directivos

	Pregunta	Respuesta. Posit.	f	%	Respuesta débil.	f	%
Nro. 1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	6	100		0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	6	100		0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	4	66.6	2	2	33.3
4	¿Cuáles deben ser las características de un buen líder educativo?	4	4	66.6	2	2	33.3
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	3	50	3	3	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	3	50	3	3	50
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	4	66.6	2	2	33.3
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		0	0		0	0

La entrevista en el presente estudio fue aplicada a seis directivos de la unidad educativa. En la primera pregunta sobre lo que piensan acerca de la comunicación y su diferencia con la información, todos coincidieron en responder que la comunicación es el acto humano mediante el cual unos seres se relacionan con otros con el fin de comunicar un mensaje determinado y previamente concebido; mientras que la información es el acto, también humano, de dar a conocer al otro algo que puede ser de interés de las dos partes o de una sola de ellas. Generalmente en la comunicación existe una previa relación de amistad, de dependencia o de interés mientras que en la información no necesariamente existen estas condiciones, porque bien puede ser un extraño y desconocido que sea el encargado de informar un determinado mensaje sin que tenga ningún interés en hacerlo sino que lo que hace es cumplir una disposición de otra persona e institución.

A la pregunta de si en el centro educativo cuentan con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo los entrevistados, todos, contestaron que sí existe este instrumento normativo que rige la vida y funcionamiento de la institución, luego está garantizado el normal funcionamiento del centro educativo pues todos lo conocen y lo practican.

Frente a la existencia de conflictos que se pudieran presentar entre los directivos y el profesorado, plantean diversas alternativas: cuatro de ellos plantean que lo solucionarían mediante el diálogo y análisis del problema que se ha presentado para buscar la solución con la participación del o los afectados; dos plantean que dejarían la solución a las autoridades superiores, ya sea a la Directora o a otras instancias fuera de la institución, si fuera del caso.

Cuando se les preguntó cuál consideran que son las características del líder educativo, contestan de diversas maneras: tres contestan que es aquella persona que se encuentra encargada de la dirección institucional y que debe estar rodeada de mucha inteligencia, valor, desprendimiento, capacidad de diálogo y con una voluntad firme de enfrentarlos programas y problemas de manera democrática y

participativa con los profesores, estudiantes y padres de familia. Los otros tres coinciden en opinar que el líder educativo no solamente puede ser quien está en la dirección de la institución, sino que bien puede ser cualquiera de los profesores y no necesariamente la Directora, porque líder es aquel que siente en carne propia la necesidad de transformación de la institución en donde se encuentra trabajando, y busca la participación democrática de quienes lo rodean para poder conseguir los objetivos que persigue personalmente o a nivel de la institución.

En la pregunta sobre el tipo de liderazgo que predomina en la Dirección, docencia y alumnado, tres contestan en la dirección lo que existe es una autoridad, que no existen expresiones evidentes de liderazgo, porque los profesores trabajan cumpliendo sus funciones y desde la Dirección no se nota mayores iniciativas de liderazgo para emprender en nuevos proyectos de transformación de la institución. No existe coordinación de las funciones y trabajos que llevan adelante los padres de familia y los estudiantes; se limita a hacer cumplir lo planificado y nada más; no hay mayores espacios de control y evaluación como para recibir sugerencias de cambio. Con respecto al tipo de liderazgo de los profesores opinan que no existe mayor posibilidad de su expresión en la institución porque solamente se limitan, la mayoría, a cumplir su función; si existe algún planteamiento distinto a los ya establecidos no se toma en cuenta.

Entre los alumnos las expresiones de liderazgo se dan muy poco porque no tienen oportunidades de expresarlos dado que ellos prácticamente se limitan a recibir clases y no hay ni un programa que les permita expresar sus alternativas y cualidades de líderes, de tal manera que si bien existe organización estudiantil, ellos se limitan a cumplir mínimamente su programa de campaña.

Otro grupo de tres directivos son más escuetos y manifiestan que no se puede hablar mucho de liderazgo en el establecimiento porque no se lo siente en ninguno de los sectores a los que se refiere la pregunta. Todos desempeñan sus funciones tal como manda la ley. Desde la Dirección no se siente mayormente el liderazgo tal

como quisieran, pues la marcha de la institución sigue igual que el año anterior, no hay avances que se puedan destacar.

Referente a los valores institucionales que se busca desarrollar en el centro educativo, contestan que estos valores se encuentran consignados en todos los programas que tiene la institución y que constituyen el eje transversal fundamental de la formación. En torno a estos valores se ejerce toda la actividad de los directivos, profesores y padres de familia, de tal manera que todos aspiran a cultivar en los alumnos los valores de: responsabilidad, puntualidad, respeto mutuo, solidaridad, espíritu cristiano, respeto a la naturaleza, patriotismo.

A la pregunta sobre el predominio de los valores entre los profesores y alumnos, todos responden que ya los han manifestado en la pregunta anterior y que esos valores son practicados en forma permanente en la institución por parte de todos los miembros de la comunidad educativa y recomiendan a los padres de familia inculcarlos y cultivarlos en sus hijos. Con respecto a los antivalores consideran que no existen en el establecimiento.

4.2.5. MATRIZ DE PROBLEMATICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: No existen programas extracurriculares para los estudiantes.	Falta de planificación desde la institución y poco interés de padres de familia.	Escasa relación entre padres de familia e institución. Los alumnos solo reciben clases.
Problema 2: Insuficiente infraestructura y equipamiento.	Poco apoyo estatal y escasa gestión de directivos.	Insuficiente respuesta a las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje.
Problema 3: Insuficiente planta de docentes y administrativos	Poco apoyo estatal y falta de coordinación desde los directivos para realizar gestiones	No se cumplen a cabalidad los planes y programas institucionales, en perjuicio de alumnos.
Problema 4: Insuficiente coordinación de actividades entre directivos, docentes y padres de familia.	Falta de gestión y liderazgo desde la dirección del centro educativo.	Las gestiones se encuentran estancadas (más profesores, infraestructura, programas extra curriculares).
Problema 5: La educación en valores es muy difusa	En los planes y programas institucionales no se los especifica claramente	Cada cual hace lo que cree al respecto y eso perjudica a los alumnos

5. DISCUSIÓN

Tal como quedó establecido, cuando se expuso acerca de las concepciones de la gestión educativa, al definirla se decía que “Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de causales demandadas o necesarias, y la forma cómo se realizan estas acciones (estrategias, acciones) y los resultados que se lograrán”.

En la Unidad educativa “Gran Colombia”, cuentan con toda una planificación estratégica que consta en el PEI y se complementa con el Código de Convivencia y el Reglamento Interno, fundamentales instrumentos normativos para asegurar el cumplimiento de la planificación por parte de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. En la Planificación estratégica Institucional (PEI) constan los objetivos institucionales, de acuerdo a las necesidades detectadas así como se plantean las aspiraciones como garantizar una educación que descubre las potencialidades, capacidades y talentos, para formar seres humanos competentes y capaces de construir una sociedad más justa y equitativa.

Se plantean, así mismo el empeño por ofrecer un servicio educativo caracterizado por la responsabilidad profesional para proporcionar una educación de calidad, orientado a la formación integral a la niñez y juventud. Pretende orientar la educación basada en la práctica de valores y la vivencia del cultivo de principios universales. Aspiran fortalecer el proceso educativo, ofreciendo una opción educativa nueva, caracterizada por el trabajo activo y cooperativo de los estudiantes para formar una niñez y juventud crítica, creativa, innovadora y que tenga capacidad de competencia para desenvolverse en forma autónoma en la sociedad, con elevada calidad humana y alto nivel de dominio de destrezas.

La gestión educativa se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Para

(Martins 2009) “quien ejerce las funciones de Director de una institución educativa tiene que ser un docente altamente calificado y capacitado, no solo en la docencia, sino en lo social, administrativo, psicológico, sociológico y estratégico”. (p. 17)

Es adecuada esta base teórica para establecer cuáles son las características que debe reunir un director educativo; de allí que no es suficiente que la institución cuente con hermosas consignas, llamativos objetivos y excelentes propósitos y hasta con personal altamente capacitado. Para poder hablar de una educación de calidad y calidez y, sobre todo con valores, es necesario, ante todo, que quien gerencia y lidera el centro educativo tenga claro cuál es su función y entienda que bajo su responsabilidad está, no solo el control del personal y el cumplimiento de tareas, sino la coordinación de acciones que tienen que ver con la consecución de los objetivos institucionales, aspiraciones y propuestas estratégicas en las que ineludiblemente intervienen personas, ya sean profesores, estudiantes o padres de familia.

Para esta investigación se aplicó encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia así como una entrevista a los directivos, tomando una muestra de cada estamento de la población que conforman la comunidad educativa. En la boleta de la encuesta constaron datos como: edad, sexo, título, función que desempeñan y se pudo determinar que en la unidad Educativa “Gran Colombia” de la ciudad de Alamor, estudian 333 niños y jóvenes; de los cuales el 50,7 % son hombres y el 49,2 % mujeres; del personal docente y administrativo, el 90 % son mujeres y el 10 % hombres; del personal administrativo, el 50 % están entre 30 y 40 años y el 25 % están entre 51 y 60 años; en el personal docente fluctúan en los siguientes parámetros: de 20 a 30 años, el 31.81 %; entre 31 y 40 años, el 13,63 %; entre 41 y 50 años, el 27.72 %; entre 50 y 60 años, el 27.27 %; y, más de 60 años, 4.54 %.

La planificación se establece en base a objetivos y la ejecución de programas no puede concebirse si no cuenta la institución con mecanismos de control para luego proceder a la evaluación; una institución educativa que no evalúa simplemente no

avanza porque solo la evaluación permite determinar los avances y falencias que se presentan en el desarrollo de la programación, así como nos abre las posibilidades de darnos cuenta cual es el grado de comprensión que los profesores tienen sobre el contenido de la programación y su grado de compromiso en la aplicación. Todo este proceso necesita de una dirección con mucha capacidad, para entender que solamente las relaciones interpersonales correctas permitirán una real participación de quienes intervienen en el proceso, pues en la medida en que existan estímulos suficientes hacia los actores, éstos estarán en condiciones de brindar su aporte voluntario y su compromiso con la causa y los hará sentirse parte integrante con asunción de responsabilidades y compromisos.

El Director tiene que ser la persona con más conocimientos sobre los contenidos de la programación y sus objetivos; el que mayor capacidad de diálogo y comprensión tiene para ponerlo en práctica con quienes participan en el desarrollo del proceso; el que mayor capacidad tiene de recapitular y ordenar los resultados de la evaluación para ponerlo nuevamente al servicio de su ejecución en el momento preciso; el que está más enteramente dispuesto a brindar toda su colaboración y sabiduría para que los demás sigan su ejemplo; el que mayor capacidad de gestión demuestra frente a las variadas circunstancias que se presentan en las relaciones con las autoridades y con sus mismos compañeros.

Analizando el resultado de las encuestas aplicadas a una muestra de la comunidad educativa “Gran Colombia” se puede constatar que si bien en la planificación existen correctos objetivos institucionales, tanto en las relaciones interpersonales, en lo técnico, en el control y evaluación, sin embargo en la ejecución ya existen discrepancias, pues se puede constatar que las funciones de la Dirección no son las correctas y el liderazgo prácticamente no existe; puede verse que la Directora ejerce tales funciones como jefe y no como líder y en ese sentido la toman los profesores cuando contestan que ellos se sienten comprometidos a cumplir obligaciones por la presencia de la Directora. Así, cuando se les pregunta a los docentes cómo se organizan los grupos de trabajo ellos contestan que por área, pero, en cambio, se constata que este centro educativo no tiene especialidades como para que trabajen

por áreas y apenas cuenta con el octavo y noveno año de Educación General Básica.

Al parecer y según los resultados de las encuestas, todo en el centro educativo macha sobre ruedas, en perfecta coordinación entre todos los estamentos de la comunidad educativa (directora, profesores, padres de familia, estudiantes), sin embargo en la práctica se constata que no existe una sólida programación; no existe coordinación, los programas no avanzan, no existe coordinación para el desarrollo de los programas de la institución; los padres de familia tienen programaciones que se establecen en conjunto con los directivos y profesores al comienzo el año, pero tales programas no tiene coordinación durante el año.

Un ejemplo de esto se dio en el año de la investigación en que la Escuela para Padres no funcionó tal como se programó, las actividades extracurriculares programadas por los padres de familia tampoco funcionaron porque en su desarrollo se constituyeron en una actividad sin coordinación ni conocimiento desde la dirección del centro educativo; el programa de infraestructura que lleva el Comité de Padres de Familia es desconocido prácticamente por la Directora y la Comisión de Planificación e infraestructura de la escuela; las jornadas deportivas internas no tuvieron ninguna coordinación desde la dirección; es decir cada cual hace lo que puede. ¿Cómo se puede hablar de coordinación de actividades en estas condiciones? ¿Cómo se puede ejercer control y evaluación del plan operativa anual si no existe coordinación?

Si las actividades enunciadas como muestra funcionan anárquicamente, entonces se puede concluir que aquello que tiene que ver con la capacitación docente, la permanente evaluación del personal, el trabajo en equipos, la vivencia de valores, la colaboración de todos, si bien puede ser una gran aspiración y propósito de todos, sin embargo no se realizan porque no existe la coordinación y la capacidad de liderazgo desde la dirección, puesto que toda actividad espontánea termina siendo poco útil y difícil de evaluarla para que sirva de parámetro a futuras programaciones.

Si falla la dirección y el liderazgo, falla todo y toda acción será en cierta manera palo de ciegos.

Si bien existe un ambiente de cordialidad ente los profesores y un acuerdo para trabajar en forma disciplinada dando ejemplo a los estudiantes, esto no es suficiente como para pensar que la institución avanza, porque se dejó expuesto que no cuenta con su personal de maestros estable, pues de 43.47 % de profesores son contratados y apenas el 56.52 % tienen nombramiento fiscal. La falta de liderazgo y gestión se manifiesta cuando la institución no cuenta con ninguna programación extracurricular en la cual intervengan los estudiantes fuera de sus clases; a pesar de que la ley les obliga a trabajar ocho horas diarias, no se han implementado programas de atención a los estudiantes a no ser la clases de recuperación, pudiéndose haber elaborado programaciones extracurriculares con la participación del personal docente.

No existen departamentos como el de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil, departamento de Cultura Física, Laboratorios de Ciencias Naturales, biblioteca o algo parecido para la investigación de los estudiantes; el personal docente está incompleto y el año lectivo 2012 -2013 contará con el décimo año de Educación General Básica; faltan locales físicos para el funcionamiento de otros servicios, a pesar de estas deficiencias, no se conoce que desde la Dirección se estén realizando gestiones para solucionarlas y si existieran pecan de individualismo porque ni los profesores ni padres de familia las conocen como para meter el hombre, lo cual se corrobora con lo antes expuesto de que existe falta o ausencia de coordinación y de liderazgo desde la Dirección de la institución y la planificación que dicen existir está solo en el papel porque una planificación implica proyección y cuando se constata la realidad descrita se está en capacidad de afirmar que tal planificación y coordinación no existen. Esta realidad desestabiliza hasta el aspecto emocional de los miembros de la comunidad educativa y, sobre todo de los profesores porque al constatar la falta de liderazgo, la escasas de recursos y de iniciativas también disminuye la decisión y ánimo de trabajar lo que los lleva a ser meros cumplidores de órdenes y les quita la capacidad de contribuir con nuevas iniciativas para la institución.

Este centro educativo tiene muy buenas relaciones institucionales, como el hecho de pertenecer a la Diócesis de Loja, una institución que es propietaria de la Universidad Católica de Loja y de otros institutos de educación de primera línea en la provincia; con gran posibilidad de brindar su apoyo para hacer de la “Gran Colombia” una institución muy grande que dé respuesta a las graves necesidades que hay en esta región, como de contar con un instituto de gran calidad; el hecho de pertenecer a la CONFEEC, es otra gran ventaja, por las relaciones internacionales que con ONGs, tiene esta Confederación de Establecimientos Católicos; Pertenece a la comunidad de las religiosas Oblatas de Cuenca, una institución religiosa que cuenta con una gran experiencia en lo educativo y que tiene uno de los mejores centros educativos de la ciudad de Cuenca; al ser un establecimiento misional, el Ministerio de Educación le apoya con el 56.52 % de personal docente y se entiende que no le negará más apoyo, sabiendo que Alamor es zona fronteriza.

Pero para lograr este apoyo, se necesita contar con un correcto plan de desarrollo institucional en donde exista un verdadero liderazgo que sea capaz de coordinar absolutamente todas sus acciones con profesores, padres de familia y autoridades locales; es decir que deje de ser una institución doméstica y se convierta en una real institución educativa de mayor alcance en la que estén involucrados los sectores sociales que tienen a sus hijos estudiando allí.

Cuando se les pregunta a los profesores sobre la coordinación y acuerdo con la actividad y gestión de la Directora, un 40 % responden que no están de acuerdo porque sólo da disposiciones y no existe una real coordinación. Un 60 % acoge y asume lo que hace la Directora, lo cual es una demostración de que, mientras los directivos responden en la encuesta que todo se coordina, que existe permanente evaluación del rendimiento de profesores, ellos en un alto porcentaje responden lo contrario y demuestra que en realidad falla mucho la gestión y el liderazgo.

Cuando los profesores en un 75 % consideran que la escuela marcha bien en lo pedagógico, técnico administrativo y financiero no coincide con la realidad que vive

la institución frente a las carencias que padece comenzando por falta de profesores y terminando con la escasa infraestructura.

Sí fuera verdad que marcha tan bien en lo técnico pedagógico, no se entiende cómo es que en este centro educativo se continúa realizando la evaluación a los estudiantes de manera totalmente tradicional como es el hecho de imponer pruebas escritas, mensuales, de enviar deberes y tareas a las casas para que los estudiantes resuelvan los textos que les proporciona el Ministerio, de recibir los exámenes trimestrales que son un verdadero calvario para estudiantes y padres de familia, que se continúe aplicando los mismos parámetros y técnicas de evaluación que en otras partes de la provincia y del país hace mucho tiempo dejaron de existir por anticuadas y antipedagógicas y, sobre todo la misma ley de Educación Intercultural obliga a utilizar nuevos métodos de enseñanza y evaluación permanente para lograr la tan pregonada educación de calidad y calidez.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Ha sido gratificante haber realizado la presente investigación en el centro educativo “Gran Colombia” de la ciudad de Alamor, cantón Puyango; un establecimiento que tiene 64 años de práctica educativa, que en su vida institucional ha sido administrado por dos comunidades religiosas: las misioneras Lauritas de Colombia y las religiosas Oblatas de Cuenca, dos comunidades con distintas concepciones con respecto a la educación, pero coincidentes en la práctica educativa, pues ambas buscaban brindar una educación de calidad para los estudiantes. Luego de la investigación se puede concluir:

- 1) Como estudiante de la presente Maestría, he desarrollado la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibilitan el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- 2) En la Unidad Educativa, Gran Colombia, no hay un correcto desarrollo de competencias de gestión de liderazgo, así lo demuestra la presente investigación.
- 3) En la Unidad Educativa, Gran Colombia, encontramos un buen desarrollo de valores, principalmente los morales y religiosos.
- 4) En la Unidad Educativa, Gran Colombia, luego de la investigación realizada, se concluye que hay capacidad de gestión, pero falta el ingrediente de liderazgo, para que se dé la sinergia en todos quienes hacen la comunidad Educativa.

6.2. RECOMENDACIONES:

- 1) Las autoridades y docentes deben recibir capacitación sobre liderazgo, para que cultiven, de ser posible, el liderazgo carismático, de tal manera que no se espere que sea la Directora la única que toma la iniciativa y decisiones, sino que cada día cada profesor procure ejercer liderazgo.

- 2) Los directivos deben implementar mecanismos para lograr la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa (docentes, padres de familia, estudiantes). Para ello es importante emprender en una capacitación permanente al personal docente, estudiantes y padres de familia, como parte integrante de la comunidad educativa.

- 3) Se recomienda crear la “Escuela para Padres”, como un mecanismo de capacitación e integración de este importante estamento de la Comunidad Educativa.

- 4) Los directivos deben implementar programas idóneos que apunten a una mayor integración y participación de todos los estamentos que componen la comunidad educativa; tales como eventos, sociales, culturales, deportivos, cristianos; estos eventos o programas deben mantenerse en forma permanente en el desarrollo del año lectivo.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

CREAR UNA ESCUELA PARA PADRES EN LA UNIDAD EDUCATIVA “GRAN COLOMBIA” DE LA CIUDAD DE ALAMOR EN EL AÑO 2013-2014.

7.2. Justificación

Es absolutamente esencial, indispensable y necesaria la participación de los padres de familia en la actividad educativa, porque la educación se da, antes que nada, en el seno de la familia y los padres no pueden estar ajenos al objetivo común que los une al establecimiento educativo; la educación de sus hijos, los hechos que ocurren en las instituciones, etc. Son sucesos importantes, objeto de comunicación para el colectivo social y especialmente para el familiar que está directamente implicado. La educación no es un hecho aislado que se da en forma parcelada, en sectores (familiar, escolar) sino dentro de un sentido de responsabilidad compartida en cooperación por medio de una activa participación conjunta con los procesos educativos.

Concebida de esta manera concatenada la educación de los niños, jóvenes y adolescentes, se vuelve imprescindible una coordinación muy estrecha entre los padres y quienes se encuentran a cargo de la instrucción de los educandos, pues solamente con una concepción global de lo que tiene que ser la educación podremos salir adelante en la búsqueda de una educación de calidad y calidez, pues si solamente confiamos la educación a los profesores siempre existirán falencias profundas en la formación de los estudiantes. Aprovechando la excelente acogida que tiene esta escuela en la comunidad es necesario que inicie, de manera inmediata, la Escuela para Padres; pues, cuenta con personal capacitado y muy colaborador.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivos Generales

7.3.1.1. Orientar en los aspectos pedagógico, humano y espiritual a los padres de familia, para que ejerzan liderazgo en la crianza de sus hijos acorde a los cambios actuales y retos de la globalización.

7.3.1.2. Crear un espacio de reflexión y aprendizaje con base en temas de actualidad para formar padres que orientarán acertadamente a sus hijos.

7.3.2. Objetivos Específicos

7.3.2.1. Dar a conocer a los padres de familia respecto del rol que deben desempeñar como educadores naturales.

7.3.2.2. Proporcionar a los padres de familia información fundamental para orientar en forma adecuada la complejidad de hechos que se presentan en el desarrollo de sus hijos.

7.3.2.3. Elaborar con base en la psicología, sociología y pedagogía, temas educativos, familiares y de desarrollo humano del individuo en el entorno social en que se desarrolla el educando.

7.3.2.4. Conseguir un cambio de mentalidad en los padres de familia sobre los temas familiares y educativos.

7.3.2.5. Promover la participación directa y espontánea de los padres de familia en la formación de sus hijos.

7.4. Actividades

Como paso previo a la instauración de la Escuela para Padres en la Unidad Educativa “Gran Colombia, tendrán que realizarse las siguientes actividades:

7.4.1. Junta General de Directivos y profesores de la institución, en donde se planteará la necesidad y factibilidad del funcionamiento de la Escuela para Padres, en el año lectivo 2013 – 2014.

7.4.2. Junta General de Padres de Familia: en donde se presentará la propuesta de la institución para el funcionamiento de la Escuela para Padres en el año lectivo 2013 – 2014.

7.4.3. Conformación de comisiones mixtas (padres de familia y profesores) encargadas de la estructuración de la Escuela para Padres.

7.4.4. Conformación de comisión especial para elaborar el presupuesto con el que funcionará la Escuela para Padres.

7.4.5. Conformación de una comisión mixta para elaborar la propuesta de capacitación curricular.

7.5. Localización y cobertura espacial

La Escuela para Padres funcionará en las instalaciones de la Unidad Educativa “Gran Colombia” ubicada la avenida 23 de enero entre Velasco e Ibarra y Lautaro Loaiza en el barrio Santa Rosa de la ciudad de Alamor

7.6. Población Objetivo

Estará dedicada para atender a todos los padres y madres de familia o representantes de los estudiantes de la institución, con la finalidad de alcanzar una educación integral y de calidad.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Para poner en funcionamiento la Escuela para Padres tendrá que utilizarse los siguientes recursos:

- a) Humanos: esta escuela estará dirigida por las autoridades de la institución y participarán como colaboradores, todos los docentes del plantel. Los beneficiarios y participantes serán todos los padres de familia y representantes de los estudiantes.
- b) Tecnológicos: se utilizarán los equipos tecnológicos con que cuenta la institución, como son retroproyectors, computadoras, equipos de amplificación y todos los equipos que sean necesarios para lograr el éxito del programa.
- c) Materiales: con el presupuesto que se apruebe al comienzo del año, se dotará del material indispensable a fin de poder desarrollar con normalidad el programa propuesto.
- d) Físicos: para la realización de los diversos eventos del programa se utilizarán los salones, aulas y espacios abiertos con que cuenta la institución.
- e) Económicos: El primer mes del año se conformarán las comisiones necesarias para estructurar y presupuestar el desarrollo del programa, de tal manera que se tenga la seguridad de contar con el apoyo económico y financiero para su desarrollo.
- f) Organizacionales: Serán los directivos de la institución, en coordinación con profesores y padres de familia quienes, en el primer mes de clases de año lectivo 2013-2014, estructuren todas las comisiones que sean necesarias para darle seguridad al desarrollo del programa que se plantea.

7.8. Presupuesto

Con el fin de darle seguridad en su funcionamiento y la correspondiente sostenibilidad, se deberán buscar recursos económicos procedentes de fuentes seguras como:

Asignación Municipal, tomada del 10 % que el Gobierno Autónomo Descentralizado debe disponer de su presupuesto anual, dedicado a la atención de la niñez y la adolescencia, tal como lo dispone el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD;

Un aporte del 20 % tomado de los fondos que el Estado asigna por cada estudiante y un aporte de los padres de familia que sea semejante al 25 % mencionado anteriormente. Así conformado el presupuesto existirá la estabilidad necesaria para garantizar el funcionamiento de dicho programa educativo.

7.9. Cronograma de actividades.

Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos de sostenibilidad
<p>FINALIDAD</p> <p>Lograr que los padres y madres de familia de la escuela Gran Colombia influyan adecuadamente en la formación de sus hijos e hijas.</p>	<p>Un 70% de Padres y madres de familia de la escuela Gran Colombia, conocen los aspectos básicos para influir positivamente en la formación de sus hijos e hijas.</p>	<p>Lista de padres y madres de familia que colaboran con la institución,) asisten a reuniones, talleres, charlas, etc.) Preguntan a profesores sobre el aprovechamiento de sus hijos. Cuadros de calificaciones de los estudiantes con notas altas.</p>	<p>Asistencia de un 70% de padres y madres de familia. Empoderamiento por parte de las autoridades, profesores y padres de familia de la escuela para Padres de Familia.</p>
<p>PROPÓSITO</p> <p>Crear una escuela para padres con el propósito de capacitarlos en la formación de sus hijos de tal manera que estén en condiciones de ponerlos en práctica en el hogar</p>	<p>Un 70% de padres y madres de familia, asisten a la capacitación en la Escuela Gran Colombia</p>	<p>Listas de asistencia Fotografías. Memorias técnicas Videos Papelotes</p>	<p>Apoyo del Gobierno Local Descentralizado de Puyango. Apoyo de la DPEL, Posteriormente del Distrito. Asistencia de un 70% de padres y madres de familia.</p>
<p>COMPONENTES</p> <p>1. Organización para el funcionamiento de la Escuela</p>	<p>1. Trámites y logística para la creación de la Escuela para Padres se han logrado el</p>	<p>Listas de asistencia Fotografías Memorias técnicas</p>	<p>Apoyo del Gobierno Local Descentralizado de Puyango.</p>

<p>para Padres</p> <p>2. Seguridad alimentación y salud</p> <p>3. La familia y la educación.</p>	<p>100%.</p> <p>2. Se han desarrollado los 2 talleres sobre seguridad alimentaria, salud y el Buen Vivir, con la presencia del 70% de padres de familia.</p> <p>3. Se han desarrollado los 2 talleres de La Familia y la educación, con asistencia del 75% de padres de familia.</p>	<p>Papelotes</p> <p>Facturas o notas de venta.</p> <p>Invitaciones</p>	<p>Apoyo de la DPEL, Posteriormente del Distrito.</p> <p>Asistencia de un 70% de padres y madres de familia.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>1. Socialización del proyecto con profesores, padres de familia y estudiantes.</p> <p>2. Desarrollo de dos talleres sobre seguridad alimentaria, salud y el Buen Vivir.</p> <p>3. Desarrollo de dos talleres sobre la familia.</p>	<p>1. Asistencia del 100% de profesores, estudiantes y padres de familia.</p> <p>2. Realizados dos talleres sobre Seguridad Alimentaria y el Buen Vivir, con la asistencia del 70% de padres de familia.</p> <p>3. Desarrollados dos talleres sobre la familia, con la presencia del 75% de PP.FF.</p>	<p>Lista y firmas de padres y madres de familia que asisten a los cursos.</p> <p>Memorias técnicas de los talleres.</p> <p>Papelotes.</p> <p>Resúmenes</p> <p>Fotografías</p> <p>Videos</p>	<p>Apoyo del Gobierno Local Descentralizado de Puyango.</p> <p>Apoyo de la DPEL y posteriormente del Distrito.</p> <p>Asistencia de un 70% de Padres y Madres de Familia.</p>

TIEMPO	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
ACTIVIDADES											
1.Socialización del proyecto	x	x	x								
2. Taller sobre Seguridad Alimentaria, Salud y el Buen Vivir.				G 1	G 2	G 1	G 2				
3.Taller sobre la Familia y la educación								G 1	G 2	G 1	G 2
4. Evaluación				x	x	x	x	x	x	x	x

Luego de las evaluaciones respectivas, se continuará con la Escuela para Padres en el siguiente año, ya sea profundizando sobre los mismos temas o cambiando, de acuerdo a las necesidades de los padres de familia.

El personal encargado de la capacitación, elaborará mensualmente la propuesta curricular, detallando contenidos, metodología, recursos didácticos y otros que crean convenientes.

8. BIBLIOGRAFIA

CAMMOROTO, T. Martins, F. et al. "Liderazgo Transformacional y Gestión en Contextos Descentralizados", Volumen 9, número 2, publicado el 30 de Agosto 2009. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigaciones en Educación. Universidad de Costa Rica (ssN 1409-4703).

CHIAVENATO, I. 1999, "Administración de Recursos Humanos", México: Editorial Mc Graw-Hill.

LANDOLFI, H. "La Esencia del Liderazgo. Claves para el ejercicio Genuino y auténtico del Liderazgo" (Buenos Aires, Editorial Dunken, 2110, ISBN.978-987-3828-7).

GONZÁLEZ, E. 1993. "Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente" Trabajo de Maestría. Universidad Experimental, "Libertador", Maracay.

RUIZ, J. 1999, Gerencia de la Universidad para el siglo XXI y la Posmodernidad. Caracas. Italgrafía. C:A:A: A: A: A.

ORTEGA, I. 2000, "Efectividad de la Evaluación en la Ejecución del Diseño Curricular de la Primera Etapa de la Educación Básica". Tesis de postgrado para optar por el título de doctor en Ciencias de la Educación, Escuela de Educación, Universidad Bicentenario de Aragua, Maracay- Venezuela.

RUBIO, C. 1995, "El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo". PLANIUC. Año XIV N° 21. Venezuela.

PÉREZ, J. 1996 "El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIL, N° 102. Bogotá, Colombia.

PEÑA, L. 1990, "El Concepto de Líder. El Maestro como Líder". Editorial Monte Ávila- Caracas. Venezuela.

SPIGMAN, E. 1992, "Psicología Social de las Organizaciones". México. Editorial Trillas.

STONER y otros, 1996, "Administración", Prentice-Hall. Hispanoamérica S.A. 4ª Edición. México.

REQUEIJO-Lugo. 1987, "Administración Escolar. Editorial Biósfera S.R.L... Caracas- Venezuela.

KOONTZ y otros. 1994, "Administración Una Participación Global". McGraw Hill. Editores. Traducción, Julio Coro Pando. México.

SOTO, G. 1993. "Factores Asociados a la Participación, Caso: Gerentes académico-Docentes de la Universidad Simón Rodríguez". Programa de Post grado de la U.S.R.

SCHMELQUES, S. 1996, "Las Necesidades Básicas del Aprendizaje de los Jóvenes y Adultos en América Latina" en Osorio y Rivero (Coords) Construyendo la Modalidad Educativa: Nuevos Desarrollo Curriculares en la Educación de Personas Jóvenes y Adultos. Santiago: UNESCO-ORE. AI C/CEA AL/ TAREA.

SCHMELKES,S. 1996. "La Educación en Tiempos de Crisis", en La Calidad de la Educación: Conversaciones con Maestros". Documentos DIE N° 50. México: Departamento de Investigaciones Educativas.

LÒPEZ, E. "Qué es Educación en Valores" Visión de un mundo mejor, UNESCO, recuperado de Internet.

9. APÉNDICES.

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

ENCUESTAS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

Fiscal ()

Fiscomisional ()

Municipal ()

Particular laico ()

Particular religioso ()

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

El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada

trimestre ()

Coordinadores de área ()

Por grupos de trabajo ()

Trabajan individualmente ()

Otros (indique cuáles)

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

El número de miembros en la institución ()

Los resultados obtenidos en la institución ()

El valor y tiempo empleados en la institución ()

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente,			
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 debe ser respondida con términos sí o no

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

- (___) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- (___) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- (___) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- (___) Mantener actualizada la metodología
- (___) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- (___) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

- (___) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- (___) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- (___) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- (___) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI ()

NO ()

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

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

Gracias por su colaboración

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. AVECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
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.			
La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
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.			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			

Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Gracias por su colaboración.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

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 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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal
- b. Fisco misional
- c. Municipal
- d. Particular laico
- e. Particular religioso

CUESTIONARIO

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

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

4.1. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

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

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

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

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

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

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

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

En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

4.1. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

Sr. Padre de familia o representante legal de los estudiantes de la institución

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de distintos aspectos relacionados con la Administración, Gestión y Liderazgo de las autoridades del centro educativo que actualmente tiene a su hijo.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real, clima escolar que existe en el establecimiento, luego debe llenar los datos informativos sobre la institución educativa de su representado que se le solicita, por favor le pido que lea atentamente cada una de estas preguntas y coloque una X en la opción que usted elija.

Cada pregunta tiene tres posibles respuestas:

1.- Siempre 2.- A veces 3.- Nunca.

Su opinión es importante, sea sincero al responder cada una de las preguntas

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

4.1. DATOS DE INFORMACIÓN.

Nombre del Establecimiento:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.

Sector Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO.

a.- Fiscal ()

b.- Fisco misional ()

c.- Municipal ()

d.- Particular Religioso ()

e.- Particular Laico ()

ENTREVISTADO

SEXO Masculino () Femenino ()

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca.
Los Directivos de la institución trabajan por el adelanto educativo.			
Los Directivos de la Institución poseen actitudes favorables con los familiares de los estudiantes.			
Los Docentes poseen una capacidad integradora para enseñar a los estudiantes.			
Existe buena relación entre Docentes, Estudiantes, Padres de Familia.			
Los conflictos que se dan en la institución lo resuelven con el diálogo y la negociación.			
En la Institución realizan actividades para dar a conocer los deberes y derechos que poseen los estudiantes.			
La institución brinda apoyo a los estudiantes que lo necesitan de modo que puedan cumplir con sus obligaciones.			
A su representado le gusta permanecer en la institución educativa.			
Ha constatado cambios positivos en su representado en las actitudes de comportamiento debido a lo que le enseñan (valores) en la institución.			
Los aprendizajes que sus representados han alcanzado han sido fructíferos.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.