UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

"Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Especial Nicolás Vásquez Muñoz del cantón Paute, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 - 2012"

Tesis de Grado

Autora:

Gómez Gómez, Lourdes Edith

Directora:

Paladines Balcázar, Bélgica del Rosario, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Magister

Bélgica del Rosario Paladines Balcázar
DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "**Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Especial Nicolás Vásquez Muñoz del cantón Paute, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 - 2012"** realizado por la profesional en formación: Gómez Gómez Lourdes Edith; 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)……..……
Mgs. Bélgica Paladines Balcázar
DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Gómez Gómez Lourdes Edith, declaro ser autora de la presente tesis 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 in intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, junio de 2012.

f)……..

Gómez Gómez Lourdes Edith
CI. 010206888-9

AUTORÍA

Yo, Gómez Gómez Lourdes Edith como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Lourdes Edith Gómez Gómez
CI. 010206888-9

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada con mucho amor y cariño a mis padres, hermana y hermanos, sobrinos y sobrinas, quienes con su apoyo, cariño y comprensión, me incentivaron, día a día, para llevar a feliz término mis estudios universitarios y así mejorar mi perfil profesional.

Lourdes

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a:

Dios por darme la vida y los esfuerzos necesarios.

Al Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz” del Cantón Paute, institución que me abrió las puertas y ofreció su colaboración para realizar el trabajo de investigación, así como al personal docente del establecimiento, estudiantes y padres de familia.

Un especial agradecimiento a la Magister Bélgica Paladines Balcázar, quien con su acertada dirección me ha ayudado a salir adelante con esta tesis.

Finalmente, mi eterno agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja y a la Especialidad de Gerencia y Liderazgo Educacional y a todos sus docentes que me han formado en el campo profesional en el transcurso de mis estudios.

Lourdes

ACTA DE COMPROMISO ENTRE LA DIRECTORA, EL INSTITUTO ESPECIAL "NICOLÀS VÀSQUEZ MUÑOZ DEL CANTÒN PAUTE PROVINCIA DEL AZUAY Y LA LIC. LOURDES EDITH GÓMEZ GÓMEZ, ESTUDIANTE EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Paute a los 20 días del mes de junio del año 2011, en la Dirección del Instituto Especial "Nicolás Vásquez Muñoz" del Cantón Paute Provincia del Azuay, la Licenciada Lourdes Edith Gómez Gómez estudiante del tercer ciclo de la maestría en gerencia y liderazgo educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, luego de mantener un dialogo formal, en un ambiente acogedor y cordial, comparece ante la Lic. Olga María Tito Jara Directora del Instituto Especial "Nicolás Vásquez Muñoz", con la finalidad de establecer una Acta Compromiso, la misma que se fija en los siguientes puntos:

1.- Por una Parte la Lic. Olga María Tito Jara accede a los siguientes compromisos:

- Facilitar la información necesaria, básica y no confidencial del Instituto Especial "Nicolás Vásquez Muñoz" del Cantón Paute.
- Prestar los documentos institucionales si es que estos fueran necesarios, sin que salgan de sus departamentos, para la adquisición de la formación por parte de la Lic. Lourdes Edith Gómez Gómez.

2.- Autorizar y motivar a los docentes y estudiantes, para que faciliten la información por medio de encuestas y entrevistas, sin que estas afecten el desarrollo normal de las labores académicas.

3.- Acceder a una entrevista con la finalidad de dar a conocer sus criterios con respecto a la gestión, liderazgo y la vivencia de los valores en la institución educativa a la que dirige.

4.- Por Otra parte la Licenciada Lourdes Edith Gómez Gómez, asume los siguientes compromisos:

- Realizar actividades concernientes al Proyecto de Investigación:"GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES DEL INSTITUTO ESPECIAL NICOLÀS VÀSQUEZ MUÑOZ, DEL CANTÓN PAUTE, PROVINCIA DEL AZUAY EN EL ECUADOR",

como entrevistas y encuestas con la autorización previa de la Directora del Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”

- Presentar el esquema del Proyecto, como una garantía de que se está realizando únicamente el mismo, y que no existe otra finalidad.
- En caso de recibir prestados los documentos del Instituto Especial Nicolás Vásquez Muñoz entregarlos en las mismas condiciones en las que fueron recibidas.
- Una vez finalizado el trabajo de investigación y luego de la revisión final de las autoridades de la maestría, la Lic. Lourdes Edith Gómez Gómez entregará una copia del documento a la Lic. Olga María Tito Jara, Directora del Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”.

Esta acta es dada y afirmada en la Dirección del Instituto Especial Nicolás Vásquez Muñoz”, para constancia de lo actuado firman las dos partes del Cantón Paute.

Lic. Lourdes Edith Gómez Gómez
ESTUDIANTE UTPL

Lic. Olga María Tito Jara
DIRECTORA DEL INSTITUTO

INDICE

PORTADA…… i
CERTIFICACIÓN…… ii
CESIÓN DE DERECHOS…… iii
AUTORÍA…… iv
DEDICATORIA…… v
AGRADECIMIENTO…… vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL……vii
ÍNDICE…… …… viii
RESUMEN…… …… ix

1. INTRODUCCIÓN……1

2. MARCO TEÓRICO…… ..2

2.1 La Gestión Educativa……..3

2.2 Liderazgo Educacional…… ..7

2.3 Diferencias entre Directivo y Líder…….. 17

2.4 Los Valores y la Educación…….. 20

3. METODOLOGÍA……..10

3.1 Participantes…… 26

3.2 Materiales e Instrumentos.....27

3.3 Método y Procedimientos…… .28

4. RESULTADOS……30

4.1 DIAGNÓSTICO…… 30

4.1.1.Instrumentos de Gestión Educativa…….....30
4.1.1.1 El Manual de organización ..... …. 31
4.1.1.2 El Código de Ética.....31
4.1.1.3 El Plan Estratégico 46
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual 48
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional 48

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones 49

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Visión y Misión 50

4.1.2.2 Organigrama 51

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos 52

4.1.2.3 El clima escolar y convivencia con valores.

4.1.2.4 Dimensión pedagógica, curricular y valores 56

4.1.2.5 Dimensión organizativa, operacional y valores 56

4.1.2.6 Dimensión administrativa, financiera y valores.....56

4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores.....57

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades 57

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas 58

4.1.3.3 Matriz FODA.....59

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTA

4.2.1. De los Directivos 60

4.2.2.De los Profesores.....67

4.2.3. De los Estudiantes 69

4.2.4. De los padres de familia.....71

4.2.5. De la entrevista a Directivos.....73

5. DISCUSIÓN 76

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 81

7. PROPUESTA DE MEJORA 83

8. BIBLIOGRAFÍA 101

9. APÉNDICES.....103

RESUMEN

La capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales, constituyen elementos fundamentales para elevar la calidad de la educación en los centros educativos; el trabajo de investigación realizado en el Instituto Especial Nicolás Vásquez Muñoz del Cantón Paute, posibilitó tener un criterio específico en lo que respecta al manejo de la gestión y el liderazgo por parte de los directivos; por ejemplo, la toma de decisiones se concentra en los directivos del plantel ya que no se delega funciones, la práctica de valores de los directivos y docentes, tienen puntos a favor y en contra desde la óptica de las estudiantes y padres de familia. Los actores de la comunidad educativa consideran que el liderazgo ejercido por los directivos influye poderosamente en maestros/as, estudiantes y padres de familia; de esta manera, es imprescindible que, en el Instituto, se dé lugar a un nuevo enfoque de la gestión y el liderazgo basado en la formación profesional, capacitación y actualización permanente por lo que la propuesta, que se pone a consideración, es una alternativa de solución, al momento.

1. INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión educativa, en la actualidad, es parte fundamental del modelo promovido por el Ministerio de Educación puesto que responde a una de las políticas del Plan Decenal para la Educación; este nuevo modelo de gestión se basa en un sistema de dirección estratégica y un sistema operativo en los cuales, la práctica de un liderazgo basado en principios y valores constituye un eje trascendental. Consecuentemente, el liderazgo que se ponga en práctica por parte de los directivos y docentes será la clave para la consecución de resultados exitosos tanto en lo académico como en la práctica de valores de quienes conforman la comunidad educativa.

De esta manera, el Ministerio de Educación, entre sus líneas de acción, se ha propuesto promover una sensibilización a todo nivel para que el referente del Buen Vivir sea parte de la cotidianidad de una institución educativa, para ello hace esfuerzos por implementar la infraestructura de los establecimientos educativos y, al mismo tiempo, desarrolla procesos de capacitación a los directivos y maestros, desventajosamente solo fiscales; a estos cursos del Ministerio no tienen acceso los profesores particulares ya sean laicos o religiosos.

La gestión educativa, en una institución promueve, en forma integral, el desarrollo tanto personal como colectivo de maestros/as, estudiantes y padres de familia; al existir, en una institución educativa un estilo de liderazgo directivo que, entre otros aspectos: aliente el gusto al trabajo, motive a la acción voluntaria y creativa, que genere un clima de confianza para el trabajo, que propicie la creatividad, que aproveche la mentalidad abierta para la innovación y el cambio, es indudable que los resultados no serán únicamente del momento, de la temporada, sino que trascenderán y constituirán la mejor carta de presentación de la oferta educativa de la institución.

En los últimos años, en el Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, si bien, aparentemente hay una buena labor directiva, es imprescindible un mejoramiento en la gestión y el estilo de liderazgo ejercido por los directivos; ello ha generado en la planta docente, una actitud laboral que solamente es cuestión de cumplir por cumplir; este fenómeno de la institución es debido al cambio de directivos cuya

alternabilidad es una exigencia normativa del Ministerio de Educación y que si bien es beneficioso, en algunas ocasiones, puede ser desfavorable para el cumplimiento de objetivos y metas, en este caso, establecidos, mediante consenso, en el Proyecto Educativo Institucional.

La preocupación sobre este particular originó la realización de una investigación en el plantel para obtener una información confiable que permita visualizar, en forma integral el problema para, en comunidad determinar las líneas de acción respectivas que permitan retomar la senda del trabajo comunitario, comprometido y solidario; la investigadora, al ser parte de la institución, tubo todas las facilidades del caso para reunir datos y más información requerida, igualmente, hubo libre acceso para la revisión detenida de los instrumentos curriculares que lleva el establecimiento ya que se mantiene una relación de confianza y respeto con los demás directivos, estudiantes, maestros y maestras del instituto; se tenía la seguridad de que esta investigación serviría como referente para elaborar un plan de mejoramiento administrativo en el plantel.

Los datos e información recogidos por medio de las encuestas y las entrevistas fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados con lo que, finalmente se pudo comprobar la hipótesis de la investigación para finalmente emitir conclusiones y recomendaciones.

En consecuencia, se cumplieron con los objetivos de la investigación como el de analizar y emitir un juicio crítico sobre la gestión y el liderazgo ejercido en el Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, con la finalidad, en este caso, de proponer alternativas de mejoramiento en el perfil directivo de quienes tienen la difícil tarea de conducir la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Existen múltiples definiciones de gestión, entre ellas, es importante considerar lo que al respecto la Universidad Pedagógica Nacional de México (2010) dice: “El proceso a través del cual se orienta y conduce la labor de los responsables de una organización, utilizando los recursos de forma ética y responsable, con la finalidad de resolver problemas, solventar necesidades y conseguir objetivos” (p.45)

Igualmente, lo que sobre gestión señala el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina (1996): "El conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (p.32).

Es evidente que la gestión educativa en los establecimientos educativos, todavía es una tarea por cumplirse, puesto que esta ha sido entendida como “un cargo” y, en algunos casos, “una obligación”, destinada a cumplir ciertas responsabilidades y vigilar el cumplimiento de reglamentos, con lo cual la gestión se ha convertido en pasiva e improductiva; además, la gestión inadecuada ha desencadenado en un cierto paternalismo y dependencia de entidades gubernamentales.

Para Torres (2003), “Gestión es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad educativa, caracterizada por el compromiso, la participación e innovación permanente” (p.8)

La gestión consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

La administración educativa, que se siente responsable de una gestión de calidad busca conseguir los objetivos que se propone facilitando los medios necesarios para ello. Sin embargo es necesario comprometer a todos los actores institucionales y definir el tipo de servicio educativo que se ofrece, ya que el desarrollo del proceso

es responsabilidad del director pero es importante recalcar que no es el que realiza todas las tareas debe tener la experiencia de:

- Planificar
- Controlar
- Definir los objetivos
- Tomar decisiones adecuadas para solucionar problemas
- Mantener un excelente nivel de comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten

el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de referencia un tanto más objetivo.

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

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio de gestión, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

De todo lo anterior se deduce consecuentemente que la gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones en la gestión escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos

La gestión educativa es una gran capacidad de liderar acciones, para construir y fortalecer el desarrollo de una nueva comunidad educativa, busca definir los objetivos institucionales y las propuestas de acción, dando prioridad a los recursos necesarios y desarrollando acciones para extraer buenos resultados a futuro, partiendo de las amenazas y oportunidades del medio en la que nos encontramos, de los problemas y logros de la institución educativa, comprometiendo a todos los actores institucionales con el fin de mejorar el servicio educativo que se ofrece.

En base a todo lo anteriormente mencionado se puede manifestar entonces que la gestión escolar consiste básicamente en la forma cómo se planifican, se organizan, se direccionan y se ejecutan todos los planes, proyectos, estrategias, acciones y los

respectivos recursos para el logro de los propósitos que espera alcanzar la institución escolar.

2.1.2. Importancia de la gestión educativa

La gestión educativa es una tarea muy compleja, por tal motivo, quienes están al frente de los centros educativos sobre todo como en este caso especiales, deben considerar que, están tratando con personas, quienes tienen sus individualidades, sus criterios y derechos. Ante esta realidad, la gestión educativa adquiere más importancia y sugiere los fundamentos legales, psicológicos, gnoseológicos, culturales y sociales de quienes hacen la comunidad educativa.

La gestión educativa, debe orientarse al logro de objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de estudiantes, padres, docentes y comunidad, en pos de una educación solidaria, ética y participativa.

La gestión educativa es importante porque, permite superar deficiencias dentro de la institución educativa y potenciar las actividades académicas y administrativas.

Es importante considerar la participación y el empoderamiento de la gestión por parte de todos los miembros, pues ésta, no es tarea exclusiva de los directivos. Para que una gestión sea óptima se debe involucrar a sus miembros en todo un proceso, desde el diagnóstico, el análisis y la toma de decisiones, y posteriormente el seguimiento y control que se dé las estrategias establecidas para el mejoramiento.

Como se pudo observar anteriormente, gestionar se refiere básicamente a realizar actividades de administración que conduzcan al logro de los propósitos de una institución educativa cualquiera. La trascendencia que tiene la administración para lograr el éxito en cualquier institución educativa es indispensable por razones tales como:

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Hablar de la gestión institucional requiere de una aclaración que -al tiempo que sirve de advertencia- propone una línea de trabajo sobre el tema.
- Al referirnos a la gestión institucional no estamos aludiendo sólo al paradigma que la define desde la administración, los procedimientos, las técnicas, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos.

- La gestión institucional es espacio de intermediación entre unos y otros -entre el adentro y el afuera- y de expresión de actos y estilos de trabajo.
- La línea de trabajo que se propone tiene que ver con la gestión institucional como una situación que se enmarca en un contexto organizacional y social y se recorta en un espacio y un tiempo.
- Hablar de gestión institucional en tiempos alterados, nos permite avanzar justamente en esta línea de trabajo propuesta, en un intento de contextualización.
- Aquellos que gestionan la escuela requieren de unas reglas de juego y valores para sostenerse y poder confrontarse con el deber ser, el aburrimiento, los bandos, los chismes, el abandono, para poder elegir estrategias y técnicas que encajan con los problemas a resolver.

El Ministerio de Educación del Ecuador (2011) difundió una interrogante que bien puede ser integrada al ámbito de la gestión: "¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?"; indudablemente, es una pregunta que implica, en el fondo un reto para quienes conducen las instituciones educativas porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la prioridad de este Programa es elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

En tal sentido, convoca a participar de la construcción conjunta de una "caja de herramientas" conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas. Son sus destinatarios, los directivos y supervisores de todos los niveles educativos.

Los temas-eje seleccionados en el complejo universo de la gestión educativa y escolar, facilitan la concentración de esfuerzos para volver a pensarlos y recuperar y/o construir respuestas a los problemas que plantean. Al respecto, el Programa de Gestión Institucional del Ministerio de Educación (2009) en el instructivo difundido para el efecto, menciona los siguientes:

- Las competencias para conducir instituciones educativas y liderar los procesos de enseñanza.
- La promoción de procesos innovadores en gestión que eleven la calidad de los aprendizajes para todos los estudiantes.
- La construcción de normas de convivencia e interacción para toda la escuela.
- La articulación entre los ciclos y niveles de la enseñanza.
- La evaluación de los aprendizajes de los estudiantes con criterios institucionales compartidos.
- El trabajo interinstitucional autónomo y colaborativo.
- Las competencias para dar cuenta de los resultados de las acciones institucionales.

2.1.3. Tipos de Gestión

Antes de enumerar y explicar los tipos de gestión educativa, se debe considerar que, la gestión educativa representa la movilización de recursos, tales como: personas, tiempo, dinero, materiales y otros; esto implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, evaluar procesos y dar a conocer resultados. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y

desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa.

De acuerdo a la Universidad Pedagógica Nacional de México (2010)los tipos de gestión educativa más notables y prevalecientes, son:

1. **Gestión autoritaria**: Las decisiones son tomadas por el director o la cumbre directiva de la institución educativa. Los procesos de seguimiento y control se encuentran centralizados y formalizados. El clima institucional en este tipo de gestión provoca en los elementos de la institución: desconfianza, temor e inseguridad.

2. **Gestión Paternalista**: Las decisiones son tomadas por los escalones superiores de la organización; en este tipo de gestión, existe una mayor delegación que en la primera. En este tipo de gestión, las autoridades tienen todo el poder, pero, conceden ciertos tipos de facilidades a sus subordinados. El clima institucional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, sus necesidades parecen estar cubiertas, en la medida en que, se respeten las reglas del juego establecidas por su director o jefe.

3. **Gestión Consultiva:** En este tipo de gestión, podríamos afirmar que, existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima institucional generado por este tipo de gestión es de altos niveles de confianza en sus autoridades y responsabilidad en el trabajo.

4. **Gestión Participativa:** En este tipo de gestión la toma de decisiones no encuentra centralizada, sino distribuida en los diferentes órganos o áreas, comisiones y miembros de cada una de estas. La comunicación entre los miembros de la organización son tanto horizontales y verticales. El clima institucional es de confianza y se logra altos niveles de compromiso por parte de los elementos de la institución y con los objetivos trazados. Las relaciones entre el director y los docentes son buenas y reina la confianza con los demás miembros de la institución educativa.

5. **Gestión Directiva:** La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir, de la forma en la que se lleva a cabo el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima organizacional, el gobierno escolar, las relaciones con el entorno. Con la gestión directiva el rector o director de un establecimiento educativo y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su institución. La Gestión Directiva Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional

6. **Gestión Pedagógica y Académica:** La gestión pedagógica y académica es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas institucionales, la gestión de clases y el seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

7. **La Gestión de la Comunidad:** La gestión de la comunidad es la encargada de las relaciones de la institución educativa con la comunidad, mediante la participación del establecimiento en la colectividad, la convivencia en la sociedad (p.67-68).

De todas formas, lo recomendable es optar por una gestión participativa, puesto que ésta desecha el centralismo tradicional, todavía latente en algunas instituciones educativas, y da paso a la participación activa y comprometida de los miembros de la institución, de esta forma se podrán establecer equipos de trabajo para cada una de las áreas y departamentos, respetando las atribuciones y responsabilidades. La comunicación y la confianza de los involucrados en la gestión no dejan de ser recursos valiosos y motivadores para la misma.

2.2. Liderazgo educacional:

2.2.1. Concepto

El liderazgo ha sido abordado en la historia y actualmente se lo considera como una especialidad en algunas universidades, puesto que las empresas e instituciones

necesitan de quienes puedan estar al frente de las mismas. Las instituciones educativas con mayor razón necesitan profesionales que respondan a las demandas de los estudiantes y a las metas planteadas por los organismos que rigen la educación, por ello es importante conocer las múltiples acepciones del liderazgo educacional a partir de los aportes de autores destacados en esta área.

Un líder escolar es aquel que custodia una cultura académica. Opina que el líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos.

La nueva visión de liderazgo en las organizaciones educativas, se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores y maestros, son responsables de construir organizaciones, donde la gente expande continuamente sus aptitudes, para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales, es decir son responsables de aprender.

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

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

Goldman (1994) define el liderazgo como, “los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados” (p.303).

De esta forma, es posible afirmar que si se quiere cambiar los centros educativos y, con ello, mejorar la educación, es necesario contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la institución, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

En conclusión, lo que incuestionablemente define y distingue al líder es su capacidad de influir en los demás, esa capacidad de persuación que hace que el líder inspire respeto y admiración y quealiente, enseñe, escuche y facilite la ejecución de los planes y la consecución de los objetivos planteados. Sin lugar a dudas en una institución educativa el líder es aquel que influye positivamente en las demás personas para llevar adelante las actividades de la institución. Estos líderes pueden encontrarse en formación en las aulas o pueden ser aquellos líderes que educan a la niñez o líderes que están al frente de las diferentes instituciones.

Liderazgo, es el poder necesario para lograr las metas comunes de cualquier grupo educativo o social, en el que se demuestra la experticia de sus directivos, y es el compromiso de todos los integrantes, el director tiene la autoridad fija del avance de la organización educativa, pero el avance en si depende de todos los que pertenecen a la comunidad educativa.

2.2.2. Tipos de Liderazgo

El liderazgo educacional en cuanto a su inclinación por el área que le corresponde está definido, se han determinado las directrices y ámbitos de acción, sin embargo, los tipos son muy variados y dependen del perfil u orientación que se los tome. Son varios los autores que hacen la clasificación de los tipos de liderazgo, pero entre los más definidos y comunes tenemos:

Liderazgo Transformacional.- Es el líder que establece metas y objetivos con el intento de hacer a su seguidor líder, y su actuación son más carismáticos, demuestran lealtad a la escuela, inspiran respeto y son capaces de saber qué es lo más importante, lo que normalmente se traduce en una misión, da oportunidades y crea una cultura de la escuela que favorece y desarrolla el crecimiento del personal.

Liderazgo Participativo.- Participa y colabora con los demás para conseguir un objetivo común, compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo. Participar es comprometerse crítica y constructivamente con una tarea colectiva y establece mecanismos que le permiten implicar a todos los miembros de la comunidad educativa.

Liderazgo Educativo. Es el ejercer una influencia mayor, que le permita la dirección u organización de la Institución Educativa, hasta lograr que los profesores, estudiantes y demás personas sean lideres, la esencia es aumentar la influencia educativa (autoridad) con un ambiente agradable sobre los profesores, estudiantes y personas en general, por encima del nivel de obediencia mecánica; la actuación de un líder, es ser más carismático, demuestran lealtad a la escuela, actúan con un gran respeto, demostrando capacidad de saber lo que es más importante, dan oportunidades y crean una cultura de la escuela que favorece y desarrolla el crecimiento del personal, comunica las posibilidades y amenazas y los puntos fuertes y débiles, con la que se enfrenta la institución; colabora con los demás para conseguir un objetivo común, y comparte métodos de trabajo y decisiones en equipo, establece mecanismos que implica a todos los miembros de la comunidad educativa.

2.2.3. Características de los líderes

Existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo, se establece una tipología a partir de las características personales de quién ejerce el liderazgo. De esta manera, se puede encontrar:

El líder pulpo:

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

El líder araña:

- Es el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.

- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo.

El líder muerto:

- Es el que no tiene vida.
- Es el que no se mueve.
- *Es el que no convoca a reuniones.
- Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

El líder tortuga:

- Es el pasivo.
- Es el que no tiene iniciativa.
- Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

El líder zorro:

- Es el aprovechador.
- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Es el que trabaja sólo para figurar.

El líder abeja:

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.
- Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

Según Miguel Cornejo (1999) señala que: “El Auténtico líder de Excelencia**,** ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la excelencia como Líder" (p.76).En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja. El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenece. De acuerdo a esto, entonces en la medida en

que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Para Campoverde (1993), contrariamente al líder de excelencia está el "líder tradicional", señalando que es aquel que:

- No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- Mantiene un estado rígido hasta el final.
- Crea dependencia y rechaza la innovación.
- Confunde renovación con despersonalización.
- No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

2.2.4. Características de un buen líder

Un buen líder debe poseer entre otros atributos:

- Visión
- Ser prudente
- Saber escuchar
- Aceptar la razón
- Tomar decisiones
- Asumir actitudes y posiciones
- Ser conciliador
- Tener buena comunicación
- Ser tolerante, justo y leal

El líder tiene la capacidad de convocar la energía de otros y orientarlos hacia el logro de los objetivos comunes, es decir, líder es un creador de futuros, el liderazgo esta unido a la educación, y toda educación tiene una finalidad, diferentes de un modelo a otro, siempre se propone lo mejor y más alto para el educando.

El liderazgo educativo, es el que ejerce una influencia mayor, que le permita la dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los profesores, estudiantes y demás personas sean lideres, la esencia es incrementar la influencia educativa (autoridad) con un ambiente agradable sobre los profesores, estudiantes y personas en general, por encima del nivel de obediencia mecánica; la actuación de

un líder, es ser más carismático, demuestra lealtad a la escuela, actúan con un gran respeto, demostrando capacidad de saber lo que es más importante, dando oportunidades y creando una cultura de la escuela que favorece y desarrolla el crecimiento del personal, comunica las posibilidades y amenazas, los puntos fuertes y débiles, con la que se enfrenta la institución; colabora con los demás para conseguir un objetivo común, y comparte métodos de trabajo y decisiones en equipo, establece mecanismos que implica a todos los miembros de la comunidad educativa.

2.3. Diferencias entre directivo y líder.

Zaleznic (1997) identifica al líder con el riesgo, el cambio, la novedad. Un líder según el autor son personas que no necesitan basarse en su autoridad y jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.

Esto lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo creo que es imposible.

Se considera que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimental la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional,

Consecuentemente la diferencia entre directivo y líder, se da cuando el directivo nace para dirigir y tiene facultad de gobernar y guiar, y puede depender de las aptitudes innatas que le pueden llevar a cualquier persona a alcanzar dicha posición, pude convertirse en líder.

Mientras que un líder se hace, y es independiente de las aptitudes innatas, tiene una visión humanista del mundo, gestiona mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimental y capacidad de gestión de las relaciones sociales muy enriquecedoras.

2.4. Los valores y la educación

¿Qué son los valores?"Valor" es un término polivalente, de múltiples significados; en forma general entendemos por "valor" lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio; así, valor se identifica con "lo bueno". La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido del humor; son bienes, son todas las cualidades deseables como grandes valores abstractos: la verdad, el bien, la belleza, la bondad, estas cualidades existen como realidades externas a nosotros que debemos hacer nuestros.

En el orden psicológico los "valores" son propiedades de la personalidad, preferencias, orientaciones, disposiciones psíquicas. Nos apropiamos de aquellos bienes abstractos, los interiorizamos en nuestra personalidad como actitudes, sentimientos, convicciones o rasgos de carácter. Así, decimos que alguien es bondadoso, justo generoso o valiente. En el orden psicológico, los "valores" vienen a ser, en cierta forma, los fines de la educación: son las propiedades de la personalidad que nos proponemos formar en los educandos.

Para Latapí (2000):"La educación en valores se sitúa en el orden psicológico y en la moral, y toma también como referencia el sociológico; podríamos definirla como el esfuerzo sistemático por ayudar a los educandos a adquirir aquellas cualidades de su personalidad que se consideran deseables en los diversos ámbitos de su desarrollo humano, y particularmente aquellas que se relacionan con el uso responsable de su libertad (p.11).

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. Para los educadores los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores no es una moda, sino

la acción misma de la acción educativa. La educación, si no es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido implícito de la educación.

En la actualidad los valores son primordiales en el desempeño de una institución, pues se notan conductas carentes de valores en todos los ámbitos, por ello existe el deseo de volver a la práctica de los valores, y mucho más en las instituciones educativas.

Es fundamental considerar los espacios, momentos y circunstancias en los cuales existe la manifestación de los valores, en tal razón es preciso señalar estos para el análisis de los valores en las instituciones educativas, los valores se notan entre otras cosas cuando:

- Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se reconoce la existencia de un Ser Supremo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.
- Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.
- Se favorece la contemplación y expresión artística.

Los aspectos antes mencionados dan la pauta para entender que, los valores no deben ser percibidos de forma cuantitativa, sino más bien a través de las actitudes y manifestaciones de los integrantes de un grupo humano.

Ahora bien es importante definir de forma explícita y pedagógica, ¿Qué son los valores?, y a partir de ahí, determinar las estrategias adecuadas para el emprendimiento de los mismos en las instituciones educativas. El concepto más apropiado, de acuerdo a Chavarría (2004) es: “Los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos, perfecciones que pueden comunicarse al hombre” (p.59); el mismo autor, también señala:

Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan

para el desarrollo humano, apuntar al desarrollo integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la cima de cada una de las esferas de valor (p.237).

Hablar de valores en la educación, es un reclamo, un deseo de recuperar algo esencial que se ha abandonado, la función formativa de la escuela esencial porque nadie puede educar sin valorar, y toda educación se dirige hacia ciertos fines que se aprecian como valiosos para el individuo y la sociedad.

Los Valores y la Educación van de la mano porque constituyen el espacio que se debe recuperar, retomar ese algo esencial que se está perdiendo, ya que la educación persigue fines muy valiosos e importantes para el hombre y la sociedad, los valores son todas las cualidades deseables, como grandes valores abstractos: la verdad, el bien, la belleza, la bondad, estas cualidades existen como realidades externas, que debemos hacerles nuestras.

En el orden psicológico los valores son propiedades de la personalidad como preferencias, orientaciones, nos apropiamos de aquellos bienes abstractos los interiorizamos en nuestra personalidad, como sentimientos, actitudes convicciones o rasgos de carácter así decimos que alguien es bondadoso, justo, generoso o valiente.

La sistematización de valores es importante porque integra la inteligibilidad y oportunidad de los valores individuales y sociales para guiar la tarea pedagógica; se destacan dos aspectos importantes las relaciones personales que se viven en la escuela que responden a la organización de la institución porque de ellos depende que se fomente la confianza, la veracidad, el diálogo, el respeto, la solidaridad, el autoestima y el maestro viene a ser el factor importante en cuanto encarna los valores demostrando con su ejemplo ante los alumnos.

Por lo tanto gestión, el liderazgo y valores se desarrollan en forma conjunta en el establecimiento educativo, por que el líder educativo siempre se encuentra gestionando profesionales especializados, una mejor educación, materiales didácticos actualizados para la aplicación con los estudiantes, nuevas capacidades y habilidades de los niños (as), basados en los valores, dando respuesta a las necesidades de los estudiantes, de los padres de familia y de la comunidad.

En opinión de Morales (1999), dentro de las características principales que poseen los valores, se encuentran las siguientes:

a. Independientes e inmutables.- Son originales y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
b. Absolutos.- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
c. Inagotables.- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor y la sinceridad.
d. Objetivos.- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
e. Subjetivos.- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses (p.223)

Es indudable que los valores y la educación están íntimamente ligados, la razón de ser de la educación radica en la vivencia de los valores. En cada uno de los centros educativos se deben promover los espacios, momentos, circunstancias y actividades en las cuales se promueva la vivencia de los valores. La promoción de los valores debe evidenciarse en un marco teórico a partir de los ejes transversales en los contenidos, la difusión latente y el ejemplo vivo de los docentes.

La educación sin valores, no es tal, pues los valores son el contenido de la educación; para educar en los valores hace falta conocerlos bien y hacerlo con la metodología adecuada. La educación es tarea de toda la vida y de todos miembros de una comunidad. De esta manera, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. La escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familiar: la formación intelectual a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de “puente” entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación físico motriz, mediante las actividades de motricidad fina y gruesa.

Lamentablemente, en lo que se refiere al tema de educación en valores, en la sociedad ecuatoriana, muchas de las veces, los padres de familias consideran que la formación en valores es tarea exclusiva de los profesores, y en el peor de los casos, ciertas conductas inadecuadas de sus hijos se les atribuyen a la formación que reciben en los colegios o escuelas, cuando lo más correcto es llegar a consensos y compromisos mutuos para la formación de los educandos.

3. METODOLOGÍA

El Instituto Especial Nicolás Vásquez Muñoz del Cantón Paute, Provincia del Azuay, se crea por petición de las autoridades del Cantón Paute y de algunas familias de los niños con discapacidad; viene funcionando desde el 15 diciembre de 1987 con el Acuerdo de Creación Nº 44 emitido por la Dirección Provincial de Educación del Azuay.

El instituto está ubicado en el centro cantonal de Paute, Calle Luntur 5 – 10 y la Av. Interoceánica, es de tipo fiscal, labora en jornada matutina y oferta siete niveles de Educación Especial Básica.

3.1 Participantes

Para el año lectivo 2011 – 2012, asisten instituto 52 estudiantes con capacidades diferentes que son atendidos por 15 docentes; colaboran en la vida institucional los padres y representantes de los estudiantes que suman 52.

El 60 % de padres, madres y representantes tienen su domicilio en lugares cercanos a la escuela, el 40 % de estudiantes provienen de lugares lejanos a la institución como los cantones: Sevilla de Oro, El Pan y Guachapala.

El 68 % de niños y niñas vive con sus padres y hermanos, en familias organizadas, con matrimonios estables. El 18 % de niños y niñas vive sólo con su madre y hermanos porque su padre ha emigrado al exterior. El 14 % de niños y niñas vive solo con su madre y hermanos porque la madre es soltera.

El 45 % de familias del lugar vive de la actividad agrícola y ganadería que se produce a menor escala, sus recursos apenas sirven para subvencionar los costos de alimentación y vestuario mensual de la familia. El 30 % de las familias son jornaleros en las diferentes plantaciones de flores. El 25 % de familias se desenvuelven con remesas que sus familiares mandan del exterior.

El 100 % de familias del lugar practica la religión católica.

El 64 % de habitantes mayores de 18 años ha terminado la instrucción primaria. El 8 % ha realizado estudios secundarios sin llegar a graduarse. El 28 % de habitantes

mayores de 18 años han asistido a la escuela hasta 4º grado. Los habitantes del sector participan activamente en las festividades religiosas, culturales y deportivas.

Tabla N° 1

Distribución de la población por grupo y género

GRUPOS	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL
Directivos	1	50%	1	50%	100%
Docentes	2	13,3%	13	86,7 %	100%
Padres/madres de familia	3	5,7%	49	94,3 %	100%
Estudiantes	32	61,5%	20	38,5 %	100%
TOTAL	38	31,5%	83	68,5 %	100%

Fuente: Archivos y documentos de la Institución
Elaboración: Lourdes Edith Gómez

Tabla N° 2

Distribución del personal docente por sexo y edad

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	1	6,6%	1	6,6%
26 – 30 años	0	0	0	0
31 – 35 años	0	0	2	13,3%
36 – 40 años	0	0	3	20%
Más de 40 años	3	20%	5	33,3%
Total	4	26,6%	11	73,4%

Fuente: Archivos y documentos de la Institución
Elaboración: Lourdes Edith Gómez

En esta información fácilmente se puede deducir que el personal docente de la institución en su mayoría sobrepasa los 40 años en un porcentaje del 20% en varones y con el 33.3% de mujeres lo que implica que estamos al frente de un grupo con mucha experiencia y también con un grupo de mediana edad, el 20% de mujeres está en la edad comprendida entre 36 a 40 años , el 13,3% de mujeres se

encuentra en la edad promedio de 31 a 35 años y con menos de 25 años en un porcentaje del 6.6% tanto en varones como en mujeres, también se puede observar que dentro de los docentes el 73.4% son mujeres y el 26.6% son hombres.

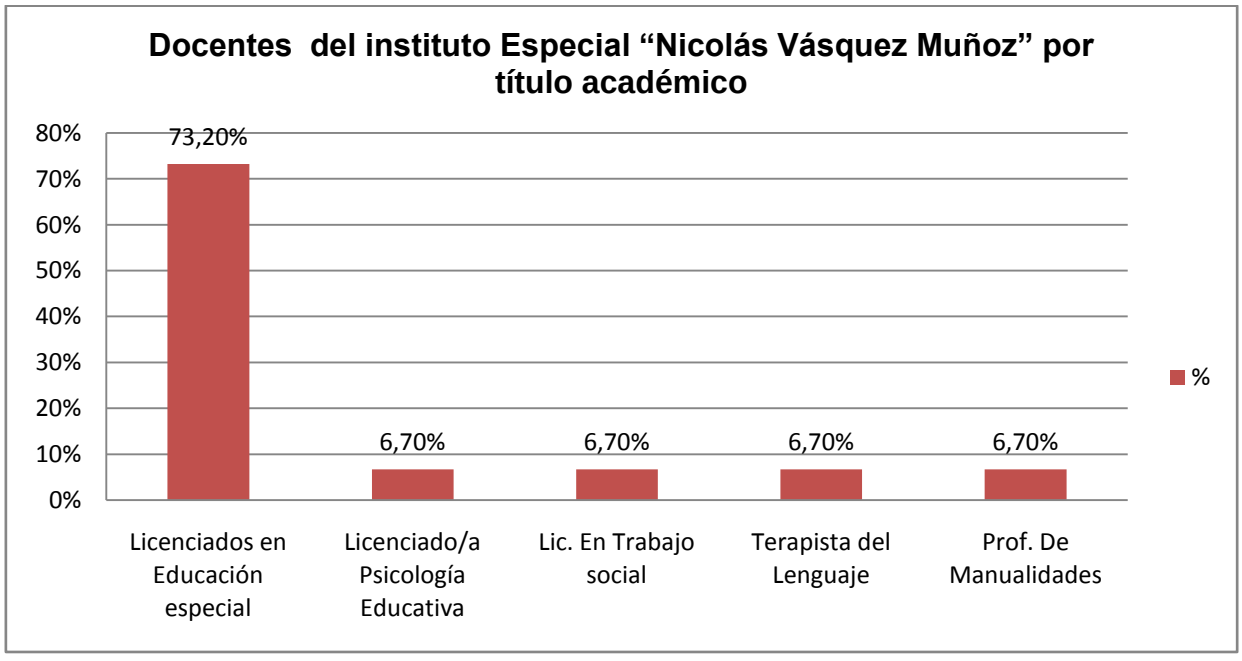
Tabla Nº 3

Distribución del personal docente por título académico

Título académico	f	%
Licenciados en Educación especial	11	73,2%
Licenciado/a Psicología Educativa	1	6,7%
Lic. En Trabajo social	1	6,7%
Terapista del Lenguaje	1	6,7%
Prof. De Manualidades	1	6,7%
Total	**15**	**100%**

Fuente: Archivos y documentos de la Institución
Elaboración: Lourdes Edith Gómez

Gráfico N° 3



Fuente: Archivos y documentos de la Institución
Elaboración: Lourdes Edith Gómez

Si consideramos que para educación especial es necesario contar con personas expertas en el área o al menos por profesionales afines, observamos que en la institución hay cinco tipos de titulaciones que tienen los profesores, un porcentaje representativo es el 73.2 % con el título de Licenciadas en Educación especial y un 6.7 % que corresponden a licenciadas Psicología educativa, Licenciada en Trabajo

Social, Terapista del lenguaje y Profesora de manualidades. Valorando por lo tanto la calidad de los servicios de educación que presta la institución.

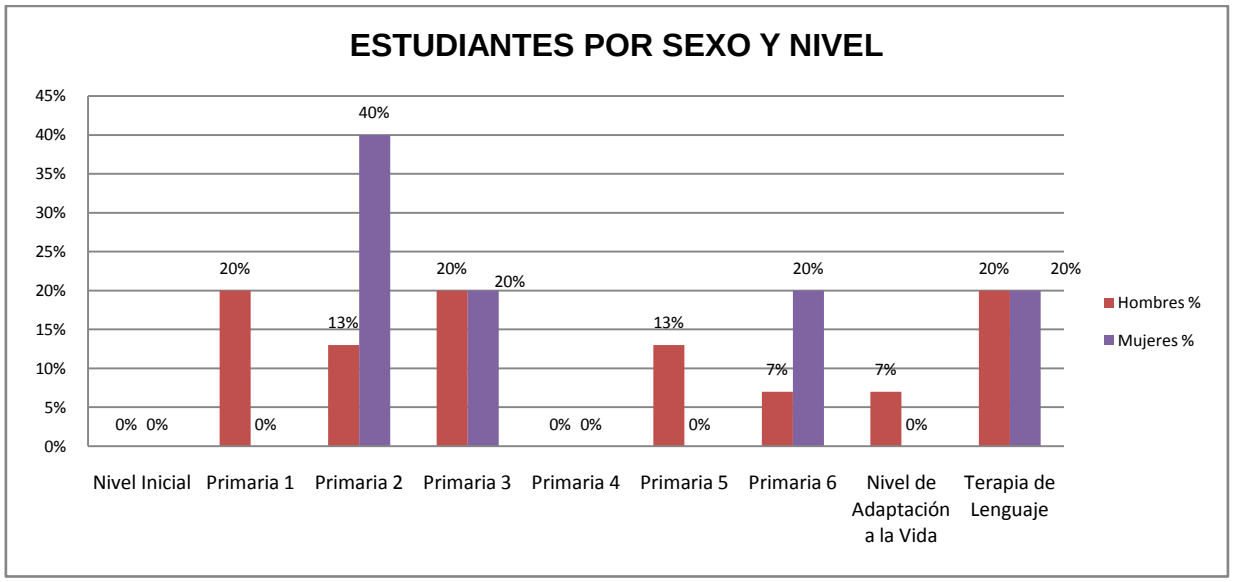
Tabla N° 4

Estudiantes por sexo y nivel

Nivel	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Nivel Inicial	0	0%	0	0%
Primaria 1	3	20%	0	0%
Primaria 2	2	13%	2	40%
Primaria 3	3	20%	1	20%
Primaria 4	0	0%	0	0%
Primaria 5	2	13%	0	0%
Primaria 6	1	7%	1	20%
Nivel de Adaptación a la Vida	1	7%	0	0%
Terapia de Lenguaje	3	20%	1	20%
Total	15	100%	5	100%

Fuente: Archivos y documentos de la Institución
Elaboración: Lourdes Edith Gómez

Gráfico N° 4



Fuente: Archivos y documentos de la Institución
Elaboración: Lourdes Edith Gómez

Se observa que la mayoría de alumnos pertenecen al género masculino, de los cuales un 20% se encuentran en primaria 1, otro 20% en primaria 3 y otro grupo, en la misma proporción, en Terapia de Lenguaje; determinándose una situación similar

en el sexo femenino. Con estos datos se evidencia la concentración de alumnos entre Primaria 1 y Primaria 5.

Muestra para la investigación

POBLACIÓN	UNIVERSO	MUESTRA
Personal Directivo	6	-
Personal Docente	15	-
Estudiantes	52	20
Padres/representantes	52	15

Fuente: Archivos y documentos de la Institución
Elaboración: Lourdes Edith Gómez

3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación.

Los materiales utilizados en la investigación constituyeron las encuestas dirigidas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia; la encuesta dirigida a directivos fue diseñada para precisar cómo se gestiona el centro educativo y analizar aspectos que permitan evaluar el liderazgo en la dirección y la práctica de valores.

La encuesta a docentes se realizó con el objeto de señalar la perspectiva de los docentes sobre cómo se aplican y cómo se manifiestan los valores y el liderazgo en la institución; la información que se reveló mediante la aplicación de este instrumento fue la atención a los valores en los procesos de enseñanza, habilidades de liderazgo de la parte directiva, ambiente de trabajo y organización de las actividades en el establecimiento.

La encuesta a estudiantes fue diseñada para recabar la opinión de los educandos acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo; con este instrumento se obtuvo información acerca de la aplicación de valores en la institución y en los procesos de enseñanza y cómo perciben el liderazgo del personal docente y de la dirección de la institución los estudiantes.

La encuesta a los padres de familia fue estructurada en términos espontáneos tomando en consideración su nivel de formación, con el objeto de obtener la opinión de los mismos acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

Además de los materiales e instrumentos mencionados, también se utilizó una ficha de observación para el análisis de documentos de gestión curricular como: el manual de organización, el código de ética, el plan estratégico, el plan operativo anual, el proyecto educativo institucional y el reglamento interno con la finalidad de evaluar cómo se contempla en los diferentes instrumentos de gestión educativa de la institución, el empleo de los valores y el liderazgo; este apartado comprende la recopilación de la información, el análisis la misma y la evaluación de aspectos positivos y negativos con relación a la gestión, liderazgo y valores.

Los instrumentos de investigación utilizados en el trabajo de campo como la Entrevista, la Encuesta y la Observación, fueron diseñadas por la Universidad con las siguientes particularidades:

- La encuesta consta de las siguientes partes: Título, objetivos, instrucciones, datos de identificación de la institución y el cuestionario.
- La entrevista consta de: título, datos de la institución, instrucciones y cuestionario;
- La observación científica, consta de: Título, datos de la institución y claves de observación.

3.3. Método y Procedimiento

Se inició la investigación seleccionando la unidad educativa en dónde se realizó el presente estudio, en este caso, el instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz” de la ciudad de Paute, provincia del Azuay.

Siendo parte de la Institución en calidad de docente y con el afán de colaborar a un mejor desarrollo educativo, se solicitó la autorización para realizar esta investigación; una vez aprobada la solicitud se procedió a dar inicio al trabajo.
Durante el trabajo se puso en práctica el método de investigación Descriptivo, al igual que el Analítico y el Sintético; la metodología utilizada permitió explicar y analizar el objeto de la investigación. La investigación, en consecuencia fue de tipo Exploratoria y Descriptiva, lo cual facilitó explicar y caracterizar la realidad de gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, lo que permitió visualizar el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad.

El primer paso para realizar la investigación fue estructurar los diferentes cuestionarios de encuesta para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y aplicarlos a la muestra seleccionada previamente: posterior a la aplicación de las encuestas se realizó la entrevista a los directivos de la institución en base al cuestionario destinado para este fin. Una vez registrada la información en las encuestas y la entrevista, se procedió a la respectiva tabulación para posteriormente organizar la información en tablas estadísticas; esta tarea tomó como referente los lineamientos señalados en la guía didáctica, acción se desarrolló para el análisis y discusión de los resultados obtenidos.

Paralelamente a la aplicación de las encuestas se procedió a la observación y análisis de los diferentes instrumentos de gestión educativa y, en base a esta observación y de acuerdo a los conocimientos adquiridos en la preparación académica se procedió a determinar los aspectos positivos y negativos de cada uno de los mismos.

Con toda la información recopilada se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos de la encuesta, entrevista y guía de observación); este proceso se apoyó en la técnica de la Triangulación, mediante la cual se analizó los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes. Concluida esta parte del trabajo, se procedió a desarrollar un análisis de la información mediante la técnica FODA, para ello se estructuró una matriz de problemáticas, con las cuales se determinaron los problemas generados a partir de este análisis; las problemáticas determinadas facilitaron, finalmente, la elaboración de una propuesta de mejora con la cual se pretende fortalecer el trabajo institucional en cuanto a la gestión, liderazgo y valores.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1 El Manual de Organización.- Es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración, es un medio de acción práctica por excelencia y ayuda grandemente al proceso de organización educativa, da una información clara y detallada de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solo con su titulo; mientras que en el manual de organización las describen con detalle, en lo que se relacione a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones del personal directivo, administrativo, docente, técnico, estudiantes, de servicio, padres de familia de los establecimientos educativos.

Por lo tanto, el Manual de Organización, es un documento importante de tener en los establecimientos educativos, porque se relaciona con gestión, liderazgo y valores, al detallar los deberes, funciones , tareas y dando atribuciones, está liderando y gestionando el cumplimiento de las mismas, y da a conocer las responsabilidades de cada profesional, niños/as y padres de familia, relacionándose de esta manera también con los valores de cada persona, demostrando su valor al dar cumplimiento dicho manual.

Desventajosamente se evidenció que la institución investigada no cuenta con este documento, siendo una debilidad y un reto al mismo tiempo ya que en el futuro se lo tratará de estructurarlo.

4.1.1.2 Código de Ética

Un código de ética hace referencia a las pautas éticas que serán tomadas en cuenta por cada uno de los actores de la comunidad educativa, esto es: directivos, docentes, estudiantes, padres y representantes, personal administrativo de acuerdo al cargo y rol que desempeñen en el plantel.

En la institución investigada, no existe un código de ética propiamente dicho pero si se pudo observar compromisos como los siguientes:

- El directivo será la cabeza de la institución y promoverá el respeto y cumplimiento a la Ley y Reglamento de Educación en todos quienes forman parte del Instituto Especial. Fomentará el trabajo diario como el pilar fundamental de la institución en un entorno de confianza, comunicación, prudencia. La toma de decisiones será en base a la consulta y al consenso. Practicará la empatía y la práctica de valores.
- Los docentes deben cumplir con lo planificado en una hora clase, unidad y trimestre; alimentar y retroalimentar los temas de responsabilidad, solidaridad, respeto hacia los demás, cumpliendo a plenitud los valores. Practicar valores y ser ejemplo de cumplimiento de la Ley y Reglamento de Educación.
- Los estudiantes tienen el compromiso de asistir y participar en el proceso educativo; conservar los principios éticos que regirán al Instituto Especial y valorar los beneficios que los da; cuidar los bienes de la institución.
- Los padres y representantes están obligados a colaborar en el trabajo educativo de sus hijos y representados; se exige un compromiso con la institución.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

Es un instrumento de planificación a largo plazo que implica la concertación de todos los actores sociales involucrados en la sociedad global, incluyendo en su construcción la participación de padres y madres de familia, estudiantes, maestros y maestras; ello permite tomar decisiones y compromisos, con todos los actores de la comunidad educativa, implica una efectiva coordinación y comunicación entre directivo, docentes, estudiantes y padres de familia; es prever, decidir, organizar hoy las acciones y decisiones pertinentes para el futuro; es la mentalización de para qué y cómo hacerlo.

Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz” cuenta con este documento lo cual constituye una fortaleza, porque permite desarrollar acciones a lo seguro, sin un derroche de recursos y energías; la institución sabe a dónde va, con qué recursos cuenta, quienes son su talento humano y cuáles son sus necesidades apremiantes al igual que las debilidades que les impiden culminar con éxito dodo lo programado; en este documento se incluye los proyectos que son solución tentativa a los nudos críticos que fueron visualizados en el diagnóstico situacional institucional realizado como uno de los aspectos de la planificación estratégica.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Es un documento que implica el desarrollo de los siguientes aspectos: El esquema del personal especializado para educación especial, con el que cuenta el Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, demostrando de esta forma la relación con la gestión de personal especializado, los mismos que demuestran el liderazgo en la educación especial, contando con profesionales de gran valor y gestionando capacidades, liderazgos con la práctica de valores dentro de la población con discapacidad.

En el POA del instituto Especial, consta de las característica de los de los niños/as y jóvenes, que se educan en el mismo, ya que se trabaja con población de lugares lejanos, sin ser un problema para la educación de los niños, así como también se atiende a niños/as y jóvenes con múltiples discapacidades entre las cuales tenemos:

- Discapacidad Mental leve, Moderada o Severa.
- Discapacidad Auditiva: Moderada.
- Problemas de lenguaje
- Problemas conductuales
- Síndrome de Down

Demostrando una relación con la gestión, el liderazgo y los valores, porque se está gestionando diferentes capacidades y habilidades de la población discapacitada, transformándoles en líderes y personas de valor, capaces de salir adelante dentro de la sociedad.

Dentro del POA, se desarrolla los objetivos específicos del año lectivo. Los mismos que se relacionan con la gestión, el liderazgo y la práctica de los valores; ya que todo el personal docente se encuentra liderando las gestiones, las actividades pedagógicas como la capacitación de los estudiantes, las necesidades de los niños/as y jóvenes, de los padres de familia, de la comunidad en general del establecimiento especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, tratando de dar cumplimiento a los objetivos planteados por todas las aéreas y departamentos del establecimiento, con la ejecución de muchos valores, como la responsabilidad, la puntualidad, la compresión, la comunicación etc.

El Plan Operativo Anual, viene a ser una fortaleza importante con la que dispone el Instituto Especial Nicolás Vásquez Muñoz, ya que cada uno de sus componentes se relaciona con la gestión educativa, acciones que realizan los diferentes estamentos del establecimiento.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional, es un instrumento de planificación a largo plazo, elaborado por la institución educativa con los insumos de la planificación estratégica; está integrado por los marcos: referencial, contextual, teórico y operativo; debe ser construido de manera consensuada y participativa, optimizando los recursos disponibles, con la finalidad de lograr calidad en la educación y en procura de concretar la visión Institucional.

El PEI del instituto especial, está relacionado con la gestión, el liderazgo, los valores, capacidades y habilidades de niños/as con capacidades diferentes; determina varias actividades educativas con los estudiantes, con los padres de familia, con la comunidad en base a lineamientos operativos apegados a la Ley y reglamento de Educación; en su oferta educativa se explicita el ejemplo, el esfuerzo, la dedicación y la paciencia con los niños/as discapacitados, con la finalidad de dar cumplimiento a la visión planteada.

4.1.1.6. Reglamento Interno

El convivir diario de los que conforman una institución educativa, debe estar normado por un Reglamento Interno, en el deben contar, en forma precisa y clara, la forma en que está organizada la institución; los principios, fines, y objetivos sobre los que fundamenta su accionar y lo que se persigue lograr; los símbolos que la identifican; las autoridades, organismos, comisiones y más aspectos, con sus respectivos derechos y deberes; sobre el régimen escolar y abanderado, entre otros aspectos.

Este instrumento legal debe ser consensuado, justo, ágil, y operativo, de tal forma que su aplicación genere paz laboral entre los miembros de la institución educativa.

Debe posibilitar el accionar armónico, para que el personal como: autoridades docentes, administrativas, de servicios, padres de familia, y alumnado, logren los objetivos que constan en el Plan Institucional.

El Reglamento Interno es el que norma, los deberes y derechos del los docentes, estudiantes y padres de familia y comunidad educativa, el mismo que se relaciona con la gestión, el liderazgo y valores, ya que la directora y docentes, gestionarán la realización de este documento, liderando las acciones, con la práctica de diferentes valores, para que el establecimiento disponga del Reglamento, y de esta forma se de cumplimiento a lo normado en él.

En la actualidad no existe reglamento interno en la institución debido a que no se publicado el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

4.1.2. Estructura organizativa del instituto especial "Nicolás Vásquez"

4.1.2.1. Misión y visión

La misión es la razón de existir de una institución educativa. Es la que describe el concepto de la institución, su naturaleza, el porqué de ella, a quien sirve y los principios y valores bajo los que funciona, es el rol que desempeña en un entorno para determinar el futuro deseado, a quién se quiere servir y en qué forma lo hará.

La misión del Instituto Especial es: "brindar una educación básica de calidad, integral y especializada a niños /as, adolescentes y jóvenes con y sin discapacidad, potenciando sus destrezas y habilidades para su desarrollo individual e inclusión educativa, familiar y social" (Plan Estratégico Institucional, 2009)

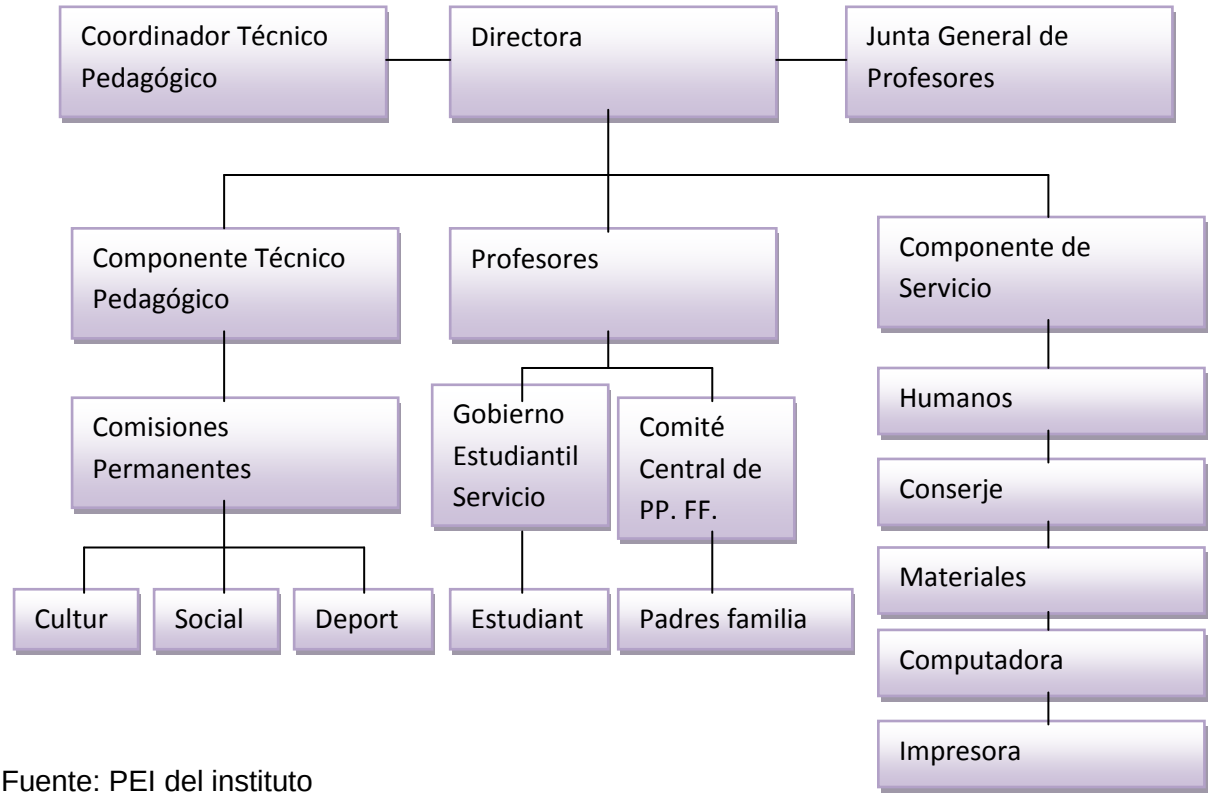
Indudablemente, cada actor de la comunidad sabe cuál es su contingente y compromiso dentro de la institución; al existir un involucramiento en la vida institucional, la misión se cumple a cabalidad y ello ocurre en este establecimiento.

La visión, por su parte, es una declaración amplia de lo que la institución educativa quiere ser a futuro o pretende alcanzar; constituye la verdad ideal construida partiendo de una verdad real; es la capacidad de mirar lo que queremos que sea a futuro la institución.

La visión del instituto especial Nicolás Vásquez Muñoz es:"proyectarse cada día a ser mejores, convirtiendo a nuestra institución en un Centro de Recursos que potencie la investigación, la administración, la asesoría y la orientación, al proceso de inclusión de niños con necesidades Educativas Especiales con o sin discapacidad" (Plan Estratégico Institucional, 2009)

4.1.2.2. El Organigrama.

El Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz” del Cantón Paute, dispone del siguiente organigrama:



Fuente: PEI del instituto

4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.

El Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz” del cantón Paute, cuenta con las siguientes áreas y departamentos:

En primer lugar está el área del Personal Directivo, que se encuentra a cargo de la Directora que lidera la gestión Administrativa, demostrando valores, como la responsabilidad, puntualidad en su trabajo diario; así como el Coordinador Técnico Pedagógico se responsabiliza por liderar la gestión y función académica interna del proceso enseñanza aprendizaje , partiendo de la experiencia y el ejemplo diario. Dentro del área del personal docente se cumple la función del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, siendo líderes en la gestión de nuevas capacidades intelectuales, con la práctica de valores, de la misma forma el área de Trabajo Social desempeña la función de Trabajadora Social, siendo una líder en la trabajo relacionado con la gestión educativa, de salud, social, económica, siempre

con responsabilidad; tratando de apoyar en la solución de los problemas sociales de los estudiantes y del Plantel; de la misma forma el área de Terapia de Lenguaje desempeña la función de Terapia de Lenguaje, liderando la gestión de mejores expresiones lingüísticas del los estudiantes.

Nº	**ÀREAS Y DEPARTAMENTOS**	**FUNCIONES**
1	Personal Directivo	Directora Administrativo
2	Coordinación Técnico Pedagógico	Función Académica interna, del proceso enseñanza–aprendizaje
3	Personal Docente	Profesores
4	Trabajo Social	Trabajadora Social
5	Terapia de Lenguaje	Terapista de Lenguaje
6	Psicología	Psicológica de orientación
7	Auxiliar de Servicio	De conserje

Fuente: Archivos y documentos de la Institución
Elaboración: Lourdes Edith Gómez

4.1.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.

4.1.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.

El Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz” del Cantón Paute, se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica, a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico, revisando y adaptando el currículo, de acuerdo a las características, capacidades y habilidades de los alumnos con discapacidad

El área docente, administrativa, y técnica; aplica en el trabajo diario con los niños/as y adolescentes, en todas las áreas; el modelo Pedagógico Social Cognitivo, el Conductual y el Ecológico Funcional, basado en el dominio de destrezas con criterio de desempeño de la vida diaria, donde el niño/a es el centro de atención, valorándole como el principal actor educativo, de modo que se le prepara para la vida y el buen vivir, ya que desde que llega el estudiante al establecimiento y luego al aula, él profesor le enseña normas de cortesía como: saludar, decir por favor,

gracias, discúlpeme, llegar puntual etc., durante todo el tiempo aplica ciertos valores hasta cuando sale del establecimiento al hogar y demostrando con su ejemplo.

En la práctica educativa, en todas las aéreas, se trabaja en lo que es orden, puntualidad, responsabilidad, el respeto a los demás, el valorar los trabajos propios y ajenos, aceptar la opinión de los demás, en lenguaje el escuchar, ceder el turno, esperar la intervención de los demás; pero todos estos valores se aplican de acuerdo a las características especificas, necesidades e intereses de los estudiantes; así como también en las planificaciones, se realizan las Adaptaciones Curriculares que consiste en adaptar cualquiera de los elementos del currículo, es decir se puede adaptar en el contenido, en las estrategias metodológicas, en los recursos, en la evaluación, y en el tiempo, de acuerdo al grado de discapacidad física , intelectual, o sensorial, que son las discapacidades que enfrentan nuestros estudiantes ; teniendo que realizar todas estas adaptaciones al currículo regular.

4.1.3.2. Dimensión Organizativa Operacional y Valores

Se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, es decir, es la interrelación que existe entre los subsistemas en términos de operatividad constituyéndose en el soporte de las otras instancias institucionales; de esta manera, existe la preocupación de apoyar el trabajo de la directora y jefes de la distintas áreas, como Coordinador Técnico Pedagógico, Trabajo Social, Psicología, Terapia de lenguaje, el Docente y los Pre-talleres de Costura, que son los ejes centrales del currículo institucional, los mismos que llevan a generar ambientes agradables, propicios, demostrando muchos valores como: la responsabilidad, el amor, la amistad, la comprensión, el respeto, entre todos los compañeros de los diferentes áreas, propias para unas buenas relaciones, y acciones educativas, demostrando valores para el crecimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje

Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintas áreas, se practica el trabajo colaborativo entre los docentes de cada nivel, como son: el Nivel Inicial de 0 a 5 años, el Nivel del Primario Uno de 6 a 8 años, el Primario 2 y 3 de 8 a 10, el Primario 4 -7 de 10 a 14 años y el Nivel de Adaptación a la Vida de 14 a 20 años.

Hay un continuo apoyo a la labor de cada departamento y grupo de aprendizaje; todos los profesionales son solidarios unos con otros, a los estudiantes se les da el

valor que les corresponde; igualmente, se da lugar a una mejor comunicación oportuna y fluida que beneficia a la convivencia institucional procurando de esta manera la conformación de una verdadera familia.

Es importante destacar la integración del establecimiento al Hospital del Cantón Paute y otras instituciones como agentes de apoyo, estas relaciones interinstitucionales colaboran al desarrollo de talleres de salud, nutrición, tratamientos y apoyo, demostrando, con hechos, una gran preocupación por los niños/as.

4.1.3.3. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.

Se refiere a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento educativo y de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

Como institución Fiscal de educación especial, somos Administrados y Financiados por el Ministerio de Educación y Cultura, es importante y fundamental la adquisición y reposición de material didáctico, para los distintos niveles de aprendizaje a cargo de los docentes y los departamentos de apoyo pedagógico en el trabajo diario con los niños, motivo por el cual el área administrativa que está a cargo la Directora que siempre se encuentra liderando la gestión de una parte del material didáctico, dando importancia a las necesidades primordiales de los alumnos y valorando de esta forma a los mismos, como adquiriendo con el presupuesto designado por el Gobierno y motivando a todo el personal docente a realizar y reponer más materiales didácticos que se necesite durante el año lectivo; con el uso de materiales del entorno, con evaluaciones y control, el registro del uso eficiente de los materiales y recursos financieros; contando con un gran valor administrativo el Instituto Especial, porque siempre el docente cuenta con material didáctico para el trabajo con los niños/as, demostrando responsabilidad, eficacia y muchos valores, en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Se ha gestionado un número de becas, para los alumnos con problemas económicos, valorando a los estudiantes que a pesar de su economía estudian y con buen rendimiento académico, impulsando de esta manera su esfuerzo de superación. La directora y personal docente, siempre estamos incentivando una cultura de cuidado y responsabilidad compartida con todos, para mantener y mejorar

la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico, por el gran valor que representa el establecimiento educativo.

4.1.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores.

Es la relación que establece el Instituto Especial, con los padres de familia y representantes de los niños/as, los criterios de selección y las relaciones que se establece con las organizaciones sociales, culturales u otras del entorno.

Como institución educativa, buscamos motivar a todos los integrantes de la comunidad educativa a participar activamente, en todos los actos culturales, educativos, sociales y deportivos, para fortalecer un crecimiento personal, basado en los valores del establecimiento, con la finalidad de mejorar la relación de los padres de familia o representantes con el establecimiento, valorando la educación de sus hijos.

Se estimula a los estudiantes a participar según su edad, y capacidad y habilidad, en las distintas actividades, religiosas, culturales, sociales, deportivas, recreativas, a nivel local, regional, y nacional, para incentivar la integración y compromiso con su establecimiento y comunidad educativa, destacándose muchos de los estudiantes en las distintas actividades y convirtiéndose en grandes valores locales, regionales y nacionales.

Es importante también la participación e incorporación activa de los padres y representantes, en el proceso educativo de sus hijos, y en las actividades que el Instituto ofrece, para contribuir a la formación de los mismos y así aprendan a aceptarles y valorarles a sus hijos.

Es el deseo de directivos y docentes que también los ex alumnos y sus familias se sientan aún integrantes del establecimiento educativo, con la finalidad de que su experiencia sea valorada y sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte de nuestro instituto.

Al mismo tiempo, es fundamental contar con el apoyo y colaboración de valores institucionales importantes del cantón, como del Hospital al preocuparse por la salud de nuestros niños/as; del Municipio del cantón al ayudar con el mejoramiento de la infraestructura; de la Liga Deportiva Cantonal para colaborar con promoción del deporte en el establecimiento.

4.1.3. Análisis FODA

Una de las oportunidades que proporciona el estudio de los procesos de liderazgo de gestión es la de valorar a la institución educativa como una instancia comunitaria que reflexiona sobre sus problemas y que tiene la facultad para diseñar estrategias para la resolución de los mismos.

Ante las dificultades, problemas e inconvenientes institucionales surgen interrogantes como: ¿Qué hacemos frente al índice de perdedores de año? ¿Cómo hacemos para que los alumnos aprendan más y mejor? ¿Por qué hay tantos problemas de comunicación? Éstas son preguntas que se hacen directivos y docentes. Muchos de ellos han logrado resultados muy positivos ¿Cómo? Mediante un trabajo en equipo que prioriza las cuestiones pedagógicas; una escuela que se hace cargo del problema, generando mecanismos para identificarlos y resolverlos.

Los problemas hay que enfrentarlos y resolverlos, para ello es necesario disponer de un panorama completo de la realidad en que se desenvuelve la institución, es decir, se hace imprescindible un diagnóstico situacional de la situación.

Para la realización de un diagnóstico situacional, por lo general se utiliza la técnica F.O.D.A, que recaba información y la analiza en cuatro elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; estos elementos se combinan en lo interno (a la escuela) y en lo externo (el contexto de la escuela). La técnica FODA es un análisis hacia adentro y hacia fuera de la institución educativa. En el aspecto interno -lo que la escuela controla- el análisis detecta que se hace bien y que se hace mal, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus debilidades. En el aspecto externo -el entorno, la comunidad- el análisis trata de interpretar las tendencias que puedan brindar oportunidades o que puedan significar amenazas de algún tipo para el quehacer institucional.

De esta forma:

Las Fortalezas, de refieren a las capacidades y recursos variados disponibles y controlados, valorados por la institución para el éxito de la marcha del proyecto. Son los rasgos presentes en el proceso de gestión que permiten hacerla más satisfactorio. Son aquellos aspectos que no hace falta cambiar; dan buenos resultados y por lo tanto hay que cuidar y mantener.

Una manera de pasar del análisis institucional a la acción es liderar el trabajo sobre las debilidades mediante la construcción de problemas. Esto último permite visualizar las posibles soluciones. Una debilidad de la institución no es más que un objeto posible de ser convertido en problema. Se trata de los rasgos presentes en el proceso de gestión que se oponen o dificultan su realización satisfactoria. De allí que sea necesario superarlas o compensarlas.

Para profundizar aún más lo anterior, hace falta considerar que: la construcción del problema tiene causas que lo motivan, las cuales deberán ser "atacadas" para poder resolverlo. A su vez, las causas llamadas "críticas" son aquellas que se consideran sustanciales para revertir el problema institucional analizado, y su detección determina espacios relevantes para la acción (que son los ámbitos, desde donde pueden generarse procesos y acciones transformadoras, a partir de las fortalezas presentes o de las causas críticas);

El camino que lleva a la resolución de problemas implica una primera instancia de definición del problema en cuestión.

Una debilidad institucional, está considerada como "los rasgos presentes en el proceso de liderazgo de gestión que se oponen o dificultan su realización satisfactoria, y por ello hace falta superarlos o compensarlos"; por ejemplo, la dificultad de encontrar espacios comunes entre docentes de una escuela de nivel primario para la elaboración de proyectos específicos.

Una debilidad es lo contrario a este ejemplo sería un caso de "fortaleza" institucional, puesto que ésta se refiere a "las capacidades y recursos disponibles con que la institución cuenta para el éxito de la marcha del proyecto". De la "debilidad" al "problema", a partir de un trabajo de diagnóstico, la institución puede determinar aspectos obstaculizadores que son las (debilidades) y aspectos facilitadores que son las (fortalezas) de la gestión educativa.

Sin embargo, ¿Cómo hacer para mantener las fortalezas, y a su vez transformar las debilidades en oportunidades y no en amenazas? La respuesta es transformar la "debilidad" en un "problema" de la institución, lo cual implica darle una oportunidad de resolución para convertirla en una "fortaleza". Siguiendo el ejemplo propuesto, se trataría del diseño e implementación de estrategias que permitan articular espacios

comunes para la elaboración de proyectos específicos entre los docentes de una escuela de nivel medio.

A continuación se presenta el registro de la matriz FODA de la institución:

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1. Cuentan con el Plan Estratégico	1. No existe el Manual de Organización
2. Cuentan con el Plan Operativo Anual	2. No se dispone del Código de Ética
3. Se cuenta con el PEI.	3. Se carece del Reglamento Interno
4.Profesionales Especializados	4. Pérdida de Valores éticos y morales
5**.** Atención individualizada	5.Mala alimentación de los estudiantes
6. Capacidad de gestión y autogestión	6.Infraestructura física no funcional
7. Buenas Relaciones Humanas	7. Equipo Multidisciplinario Incompleto
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1-Apoyo de entidades Gubernamentales como: (Municipio, Hospital, Bomberos, Liga Deportiva Cantonal de Paute).	1 Asignaciones económicas insuficientes por parte del Ministerio de Educación.
2-Capacitación de los docentes sobre actualización Curricular en forma gratuita	2-Inestabilidad económica de las familias
3-Còdigo de la niñez y adolescencia	3-Falta de apoyo de los padres de familia, en la educación de sus hijos
4-Colaboraciòn de la comunidad para con los niños (as) de la institución, en fechas importantes	4-Hogares desorganizados
5-Aceptaciòn de los niños con NEE a escuelas regulares	5-Alcoholismo de los padres
6-Autogestiòn de los padres de familia	6-Contaminaciòn del medio ambiente (existencia de plantaciones de flores)

Fuente: Planificación Estratégica de la institución

MATRIZ DE IMPACTO

FACTORES DE ANALISIS INTERNO	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS	X		
1.Cuenta con Plan Estratégico	X		
2. Cuenta con el Plan Operativo Anual. POA	X		
3. Se cuenta con proyectos educativo Individuales. PEI	X		
4. Contamos con profesionales especializados	X		
5. Atención Individualizada	X		
6. Capacidad de gestión y Autogestión		X	
7. Buenas Relaciones Humanas		X	
RESUMEN	**4**	**2**	**-**
DEBILIDADES	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
1. No existe el Manual de Organización	X		
2. No se dispone del Código de Ética	X		
3. Se carece del Reglamento Interno	X		
4. Pérdida de valores éticos y morales	X		
5. Mala alimentación de los estudiantes		X	
6. Infraestructura Física no Funcional		X	
7. Equipo Multidisciplinario Incompleto	X		
RESUMEN	**5**	**2**	**-**
FACTORES DE ANALISIS EXTERNO	**IMPACTO**		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
OPORTUNIDADES	X		
1-Apoyo de entidades Gubernamentales como: (Municipio, Hospital, Bomberos, Liga Deportiva Cantonal de Paute).	X		
2-Capacitación de los docentes sobre actualización Curricular en forma gratuita	X		
3-Còdigo de la niñez y adolescencia		X	
4-Colaboraciòn de la comunidad para con los niños (as) de la institución, en fechas importantes	X		
5-Aceptaciòn de los niños con NEE a escuelas regulares	X		
6-Autogestiòn de los padres de familia		X	
RESUMEN	**5**	**2**	**-**
AMENAZAS	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
1. Asignaciones económicas insuficientes por parte del Ministerio de Educación.	X		
2-Inestabilidad económica de las familias	X		
3-Falta de apoyo de los padres de familia, en la educación de sus hijos	X		
4-Hogares desorganizados	X		
5-Alcoholismo de los padres		X	
6-Contaminaciòn del medio ambiente (existencia de plantaciones de flores)		X	
RESUMEN	**4**	**2**	**-**

Fuente: Planificación Estratégica de la institución

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Una de las políticas principales del Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz” del Cantón Paute Provincia del Azuay ha sido, el máximo respeto por la dignidad, los derechos y libertad de los estudiantes con capacidades especiales, a través de un acompañamiento cercano, técnico y psicopedagógica, que le ha permitido ganarse el reconocimiento de la ciudadanía y así mismo la integración social de sus estudiantes.

A continuación se exponen los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes forman parte del Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”.

4.2.1. De los directivos

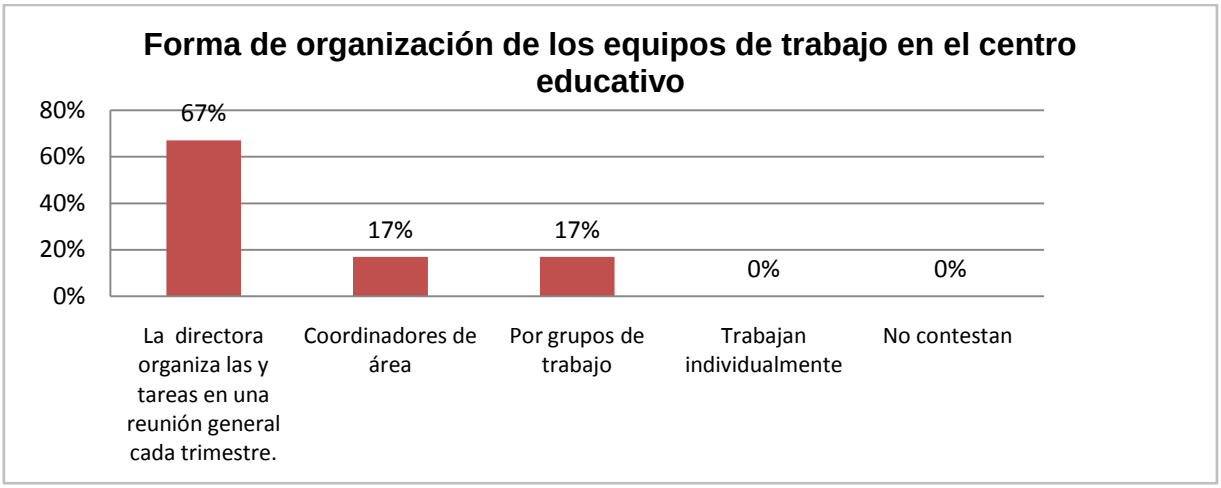
Tabla No. 5

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de organización	f	%
La directora organiza las y tareas en una reunión general cada trimestre.	4	67%
Coordinadores de área	1	17%
Por grupos de trabajo	1	17%
Trabajan individualmente	0	0%
No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez G

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

De acuerdo a los resultados obtenidos (tabla N° 5), con respecto al tema: La organización de los grupos de trabajo, se determina que el 67% de los directivos perciben que los directivos organizan las tareas en una reunión general, cada trimestre, seguido por un 17% que opinan que la forma de organización se basan en coordinadores de área y otro grupo del 17% que se realizan en grupos de trabajo. Es de vital importancia la realización de actividades tendientes al mejoramiento del nivel de comunicación a fin de lograr un mayor empoderamiento y sobre todo empatía para de esta manera lograr un excelente clima laboral e institucional, aspectos fundamentales para la existencia de una cultura de paz y por ende esto permitirá mejorar la calidad de educación que oferta esta institución educativa.

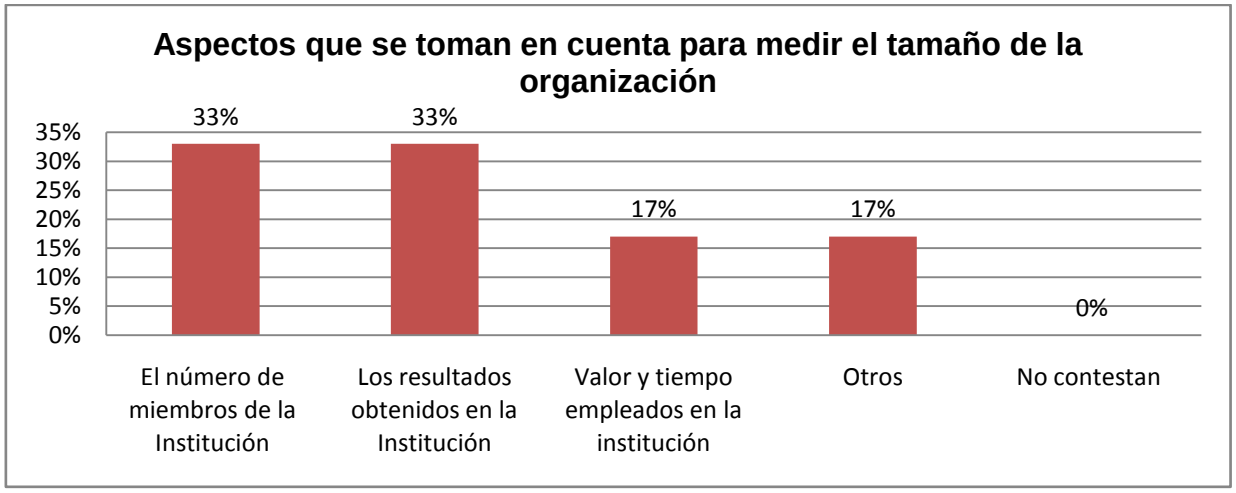
Tabla No. 6

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

Aspectos	F	%
El número de miembros de la Institución	2	33%
Los resultados obtenidos en la Institución	2	33%
Valor y tiempo empleados en la institución	1	17%
Otros	1	17%
No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Según lo expresan los datos de la tabla No. 6, aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, se considera como el principal aspecto, el 33% de los directivos creen que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de este centro educativo son el número de miembros de la institución, otro grupo con el mismo porcentaje percibe que lo que se toma en cuenta son los resultados obtenidos en la institución. Se evidencia entonces, que predominan los aspectos relacionados al número de miembros que conforman la institución y los resultados obtenidos en la misma. De acuerdo al primer aspecto considerado, se puede definir que este centro educativo es una institución pequeña por el número de miembros con el que cuenta en comparación con otros establecimientos educativos. El 17% manifiesta que también se toma en cuenta el tiempo empleado en la institución y otras circunstancias.

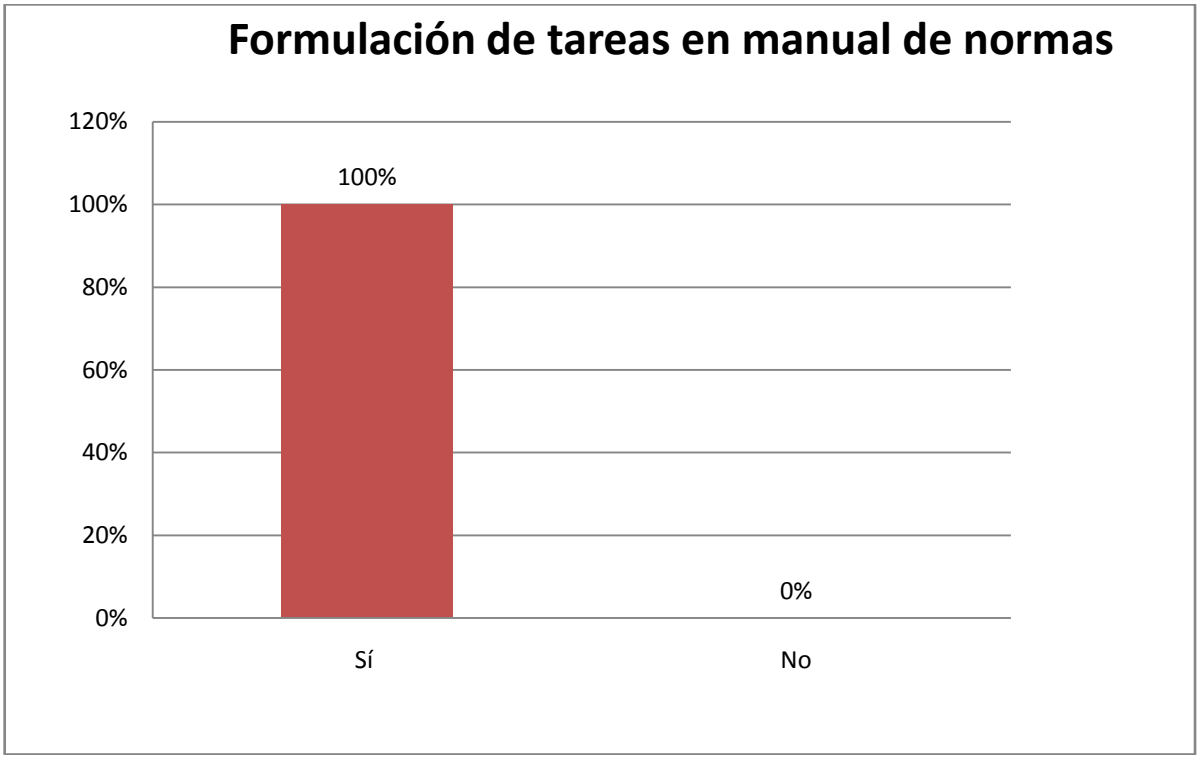
Tabla No 7

Formulación de tareas en manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Sí	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

De acuerdo la tabla No. 07 Se observa que en la tabla Nro. 6 el 100% del personal directivo de esta institución consideran que sí se toman en cuenta las tareas de los miembros de la institución así como el manual de normas. Evidenciándose unanimidad en esta estimación, generándose una aceptabilidad de las tareas y el manual de normas entre los miembros de la institución.

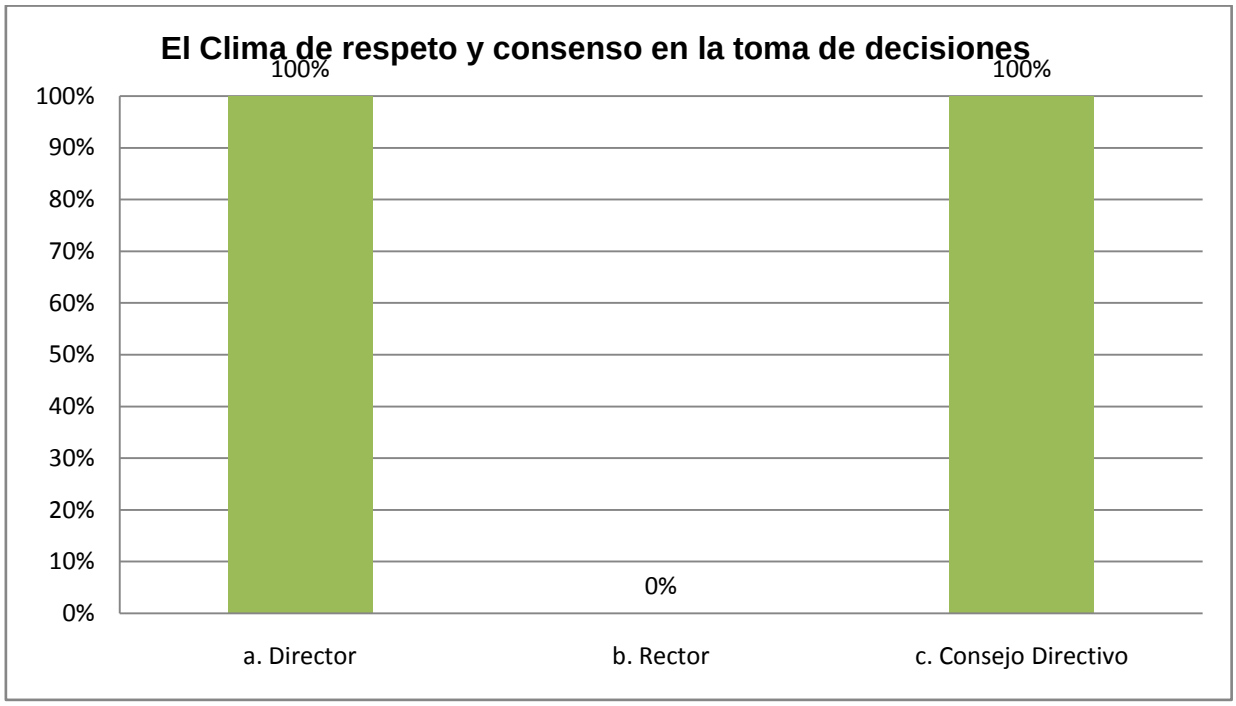
Tabla No.8

El Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Liderado por:		
a. Director	2	100%
b. Rector	0	0%
c. Consejo Directivo	2	100%
Total		100%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

En la Tabla No. 8 demuestra que el 100% de los directivos afirman la existencia de un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones liderado por la Directora. También, en este caso, se determina una consideración unánime por parte del personal directivo, apreciándose el liderazgo en la persona de la Directora de la institución., permitiéndose así la participación abierta de todos los colaboradores para tomar decisiones consensuadas.

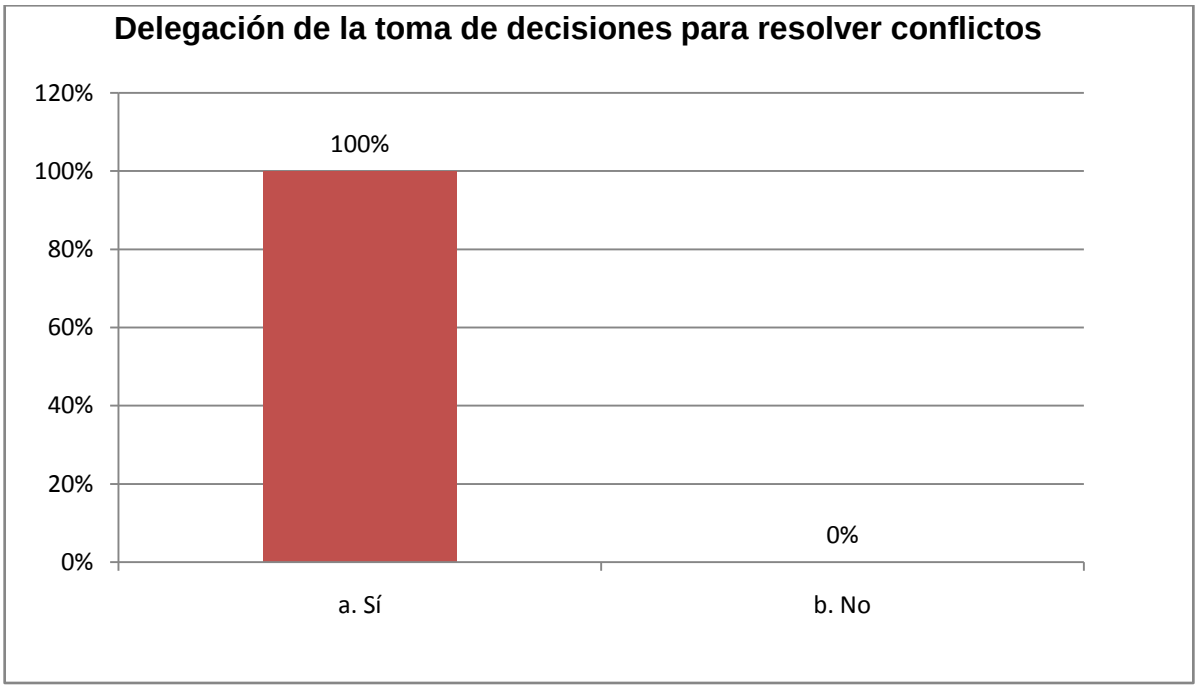
Tabla No.9

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	100%
b. No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

La delegación en la toma de decisiones para la resolución de los problemas o conflictos se observa en la tabla No. 9 que el 100% del personal directivo declara la existencia de delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos. También en esta consideración se evidencia la unanimidad de los directivos. Esta afirmación demuestra la percepción de liderazgo por la confianza en delegación de actividades realizada a los colaboradores en lo que respecta a la toma de decisiones para resolver conflictos

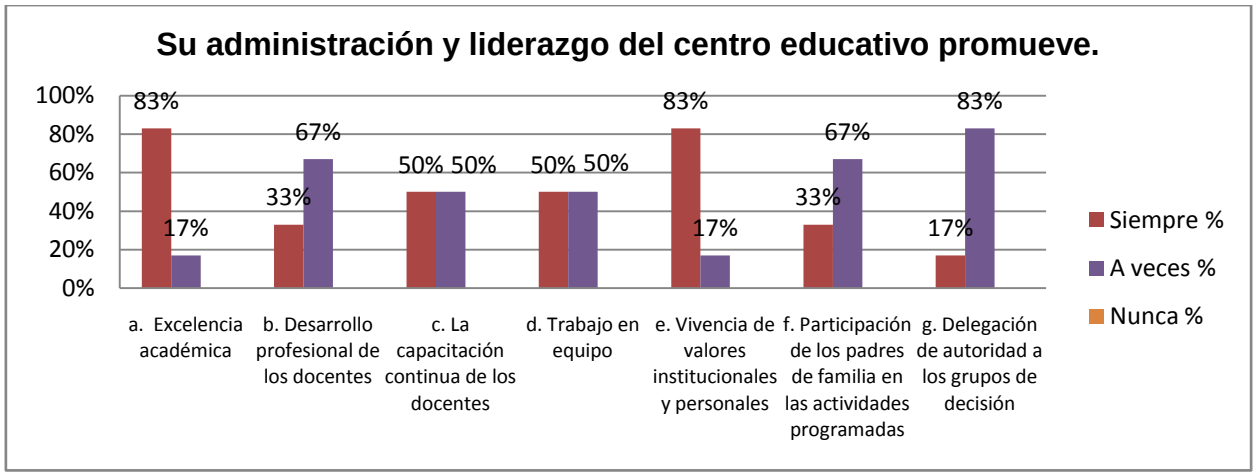
Tabla No 10

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
a. Excelencia académica	5	83%	1	17%	0	0%
b. Desarrollo profesional de los docentes	2	33%	4	67%	0	0%
c. La capacitación continua de los docentes	3	50%	3	50%	0	0%
d. Trabajo en equipo	3	50%	3	50%	0	0%
e. Vivencia de valores institucionales y personales	5	83%	1	17%	0	0%
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33%	4	67%	0	0%
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	17%	5	83%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

En la Tabla No. 10 se desprende que el 83% del personal directivo percibe que la administración y liderazgo del centro educativo siempre promueve la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales, que a veces se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión; el 67% de ellos cree que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia. En definitiva, la mayoría del personal directivo aprecia el liderazgo de la institución al promover la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales. Esto facilita la gestión del Director, la misma que se basa en liderazgo y valores.

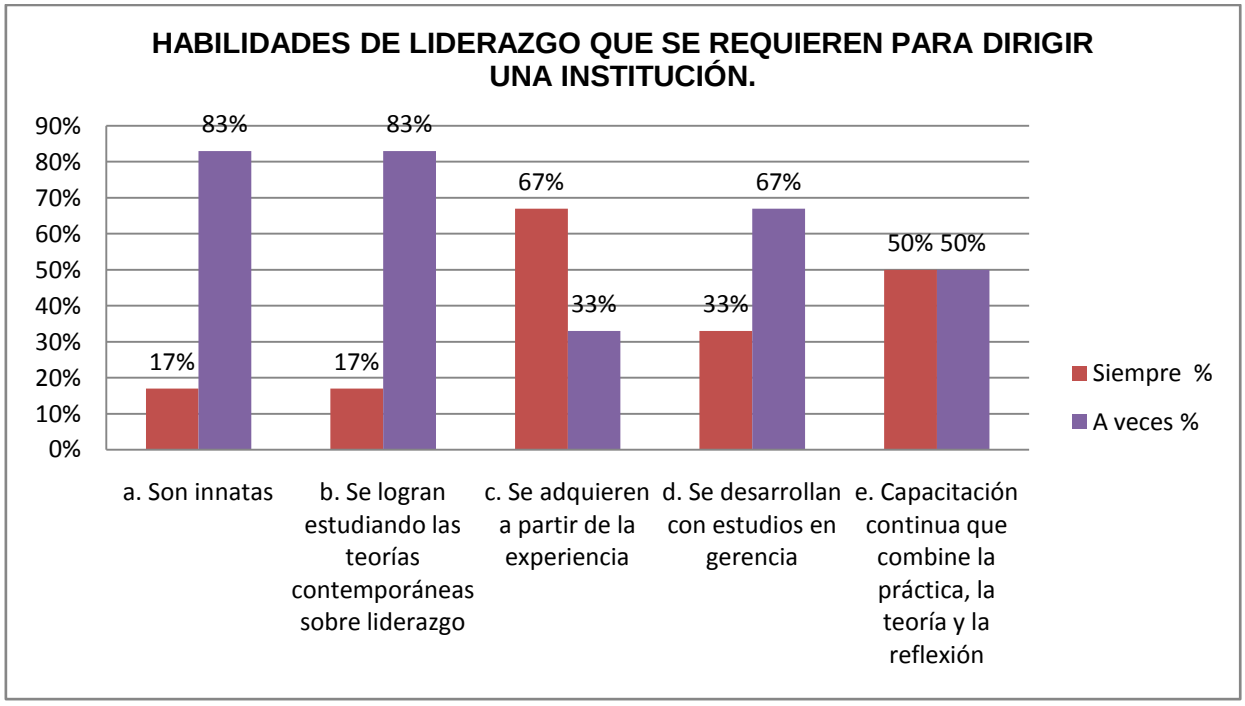
Tabla No. 11

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	F	%	f	%	F	%	f	%
a. Son innatas	1	17%	5	83%	0	0%	6	100%
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	17%	5	83%	0	0%	6	100%
c. Se adquieren a partir de la experiencia	4	67%	2	33%	0	0%	6	100%
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33%	4	67%	0	0%	6	100%
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	3	50%	3	50%	0	0%	6	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

De acuerda a la Tabla No.11 el 83% el personal directivo considera que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución a veces son innatas y se logran estudiando las teorías contemporáneas de liderazgo, el 67% indican que siempre se adquieren a partir de la experiencia y además que se desarrollan con estudios de gerencia.

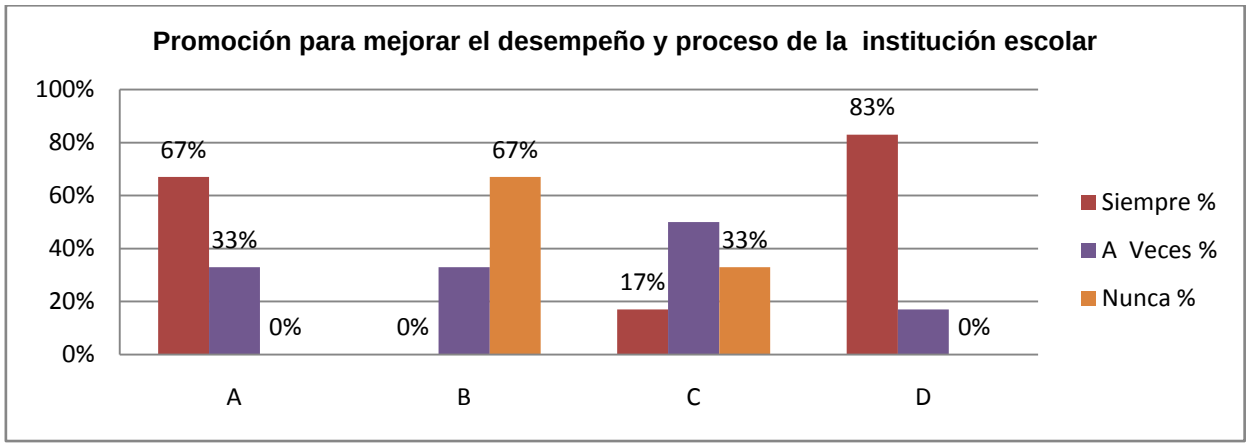
Tabla No 12

Promoción para mejorar el desempeño y proceso de la institución escolar

Se promueve		Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	67%	2	33%	0	0%
B	La disminución de estudiantes por aula.	0	0%	2	33%	4	67%
C	La mejora de los mecanismos de control	1	17%	3	50%	2	33%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Para el mejoramiento del desempeño y progreso de la institución escolar el 83% cree que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo, el 67% considera que siempre se impulsa el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, este mismo porcentaje indica que nunca se promueve la disminución del número de estudiantes por aula; hay predomina la consideración de la existencia de ambientes cordiales de trabajo con el objetivo de mejorar el desempeño y progreso del centro educativo.

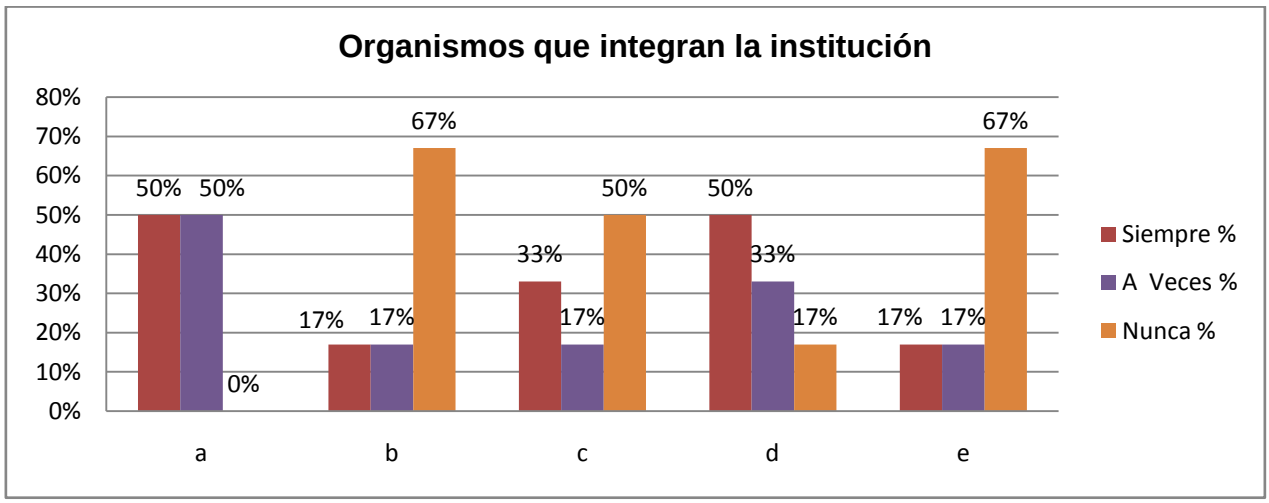
Tabla No 13

Organismos que integran la institución

Presencia de Organismos		Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (rector), Consejo estudiantil, consejo académico, etc.	3	50%	3	50%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	17%	1	17%	4	67%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	33%	1	17%	3	50%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50%	2	33%	1	17%
e	Otros (¿cuáles?)Departamento de orientación y bienestar estudiantil DOBE	1	17%	1	17%	4	67%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

En esta información se aprecia que el 67% del personal directivo afirma que nunca han integrado parte de la institución el organismo de gestión, el 50% de ellos afirma que siempre han formado parte los organismos de dirección y la parte técnica, además que nunca ha existido un organismo de coordinación.

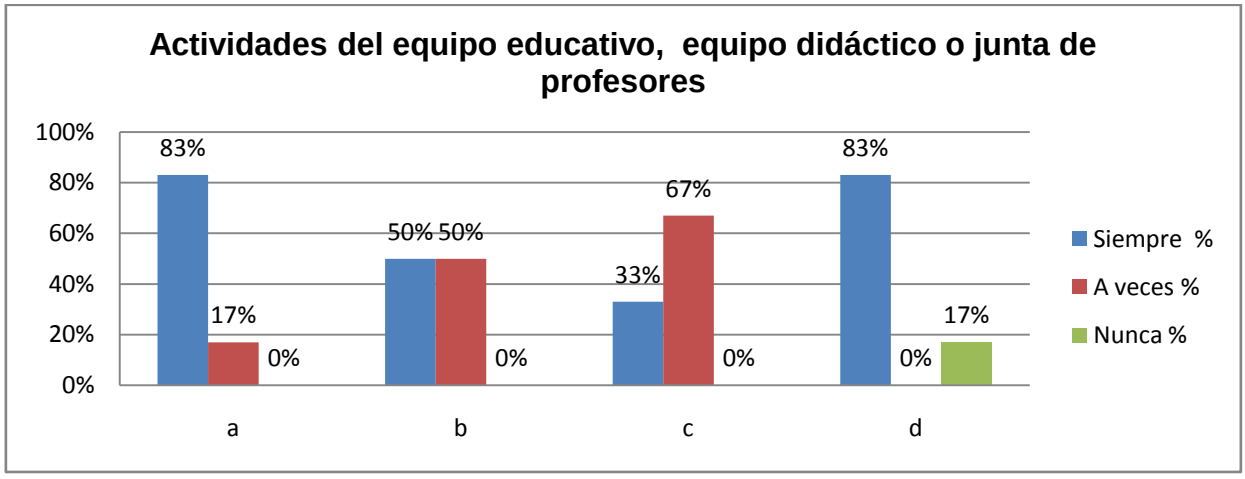
Tabla No 14

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores

Actividades		Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	5	83%	1	17%	0	0%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50%	3	50%	0	0%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan sugerir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	33%	4	67%	0	0%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes	5	83%	0	0%	1	17%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Se demuestra que el 83% del personal directivo considera que las actividades de los diferentes equipos buscan siempre llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del conjunto de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos; la mayoría aprecia estos criterios en cuanto a las actividades que promueve el equipo directivo, el equipo didáctico y la junta de profesores.

Tabla No 15

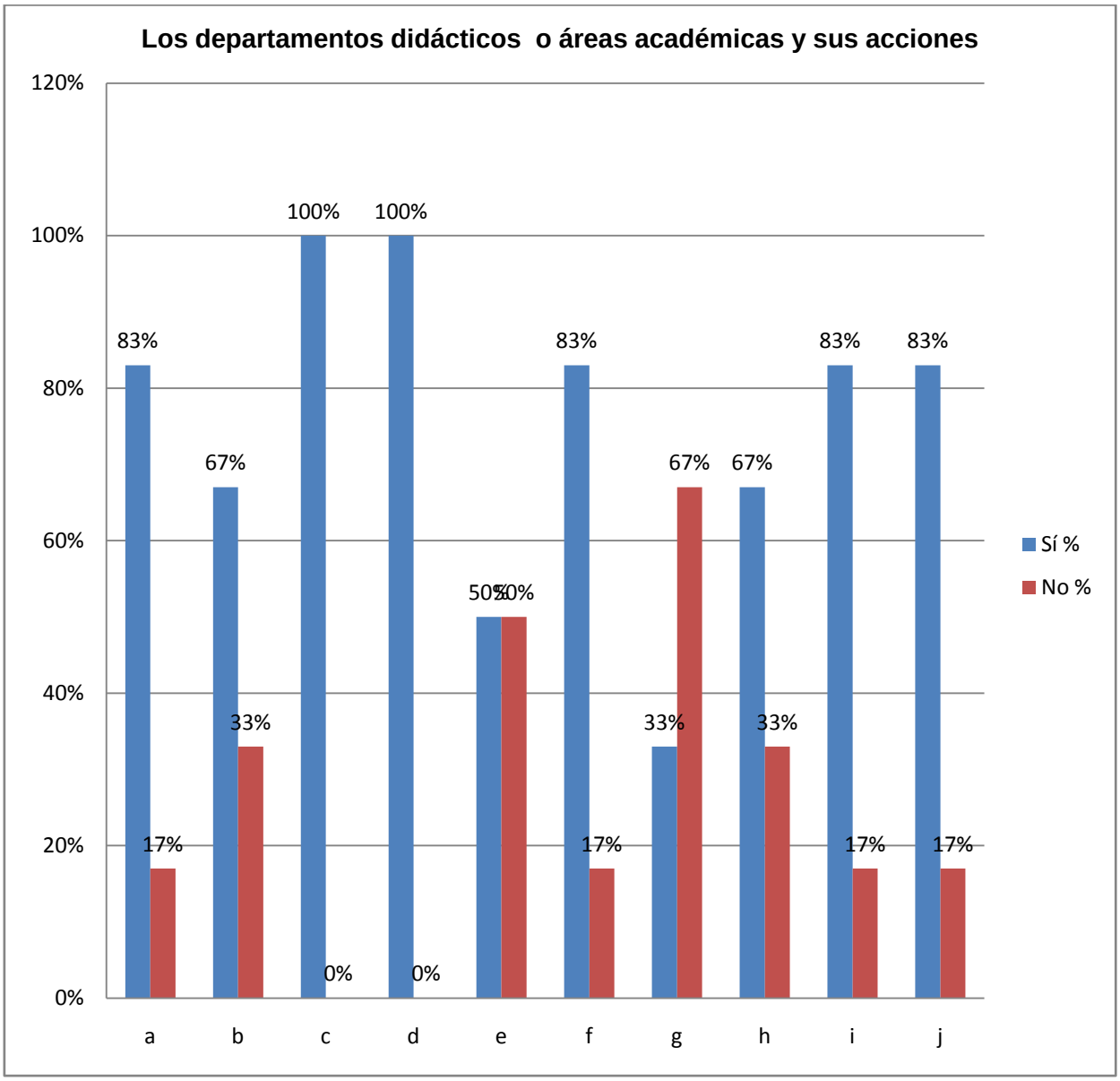
Los departamentos didácticos o áreas académicas y sus acciones

Los departamentos se encargan de		Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83%	1	17%	0	0%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución.	4	67%	2	33%	0	0%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100%	0	0%	0	0%
D	Mantener actualizada la metodología	6	100%	0	0%	0	0%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	50%	3	50%	0	0%
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83%	1	17%	0	0%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	33%	4	67%	0	0%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	67%	2	33%	0	0%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83%	1	17%	0	0%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta a los directivos

Elaboración. Lourdes Gómez

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Según los datos analizados en la tabla No 15, se observa que el 100% del personal directivo afirma que los departamentos didácticos se encargan de mantener actualizada la metodología y elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia y área correspondiente. Existe una aseveración unánime a cerca de las actividades que desarrolla el departamento didáctico, evidenciándose el uso de instrumentos didácticos orientados a ofrecer un proceso eficaz de enseñanza y aprendizaje

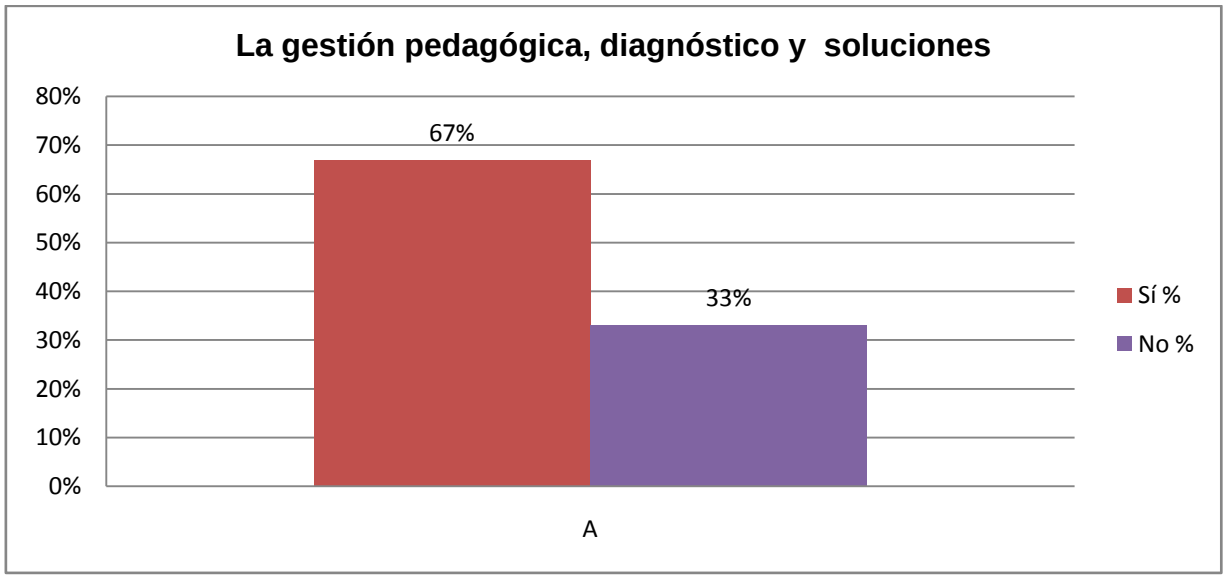
Tabla No 16

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

ACCIONES		Sí		No	
			%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	67%	2	33%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

En la Tabla No.16 se revela que el 67% del personal directivo indica que la gestión pedagógica del 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; mientras que el 33% percibe lo contrario. Se determina que la mayoría considera que las acciones de la gestión pedagógica sí producen estos resultados, generándose evidencias de los efectos del liderazgo en la parte directiva.

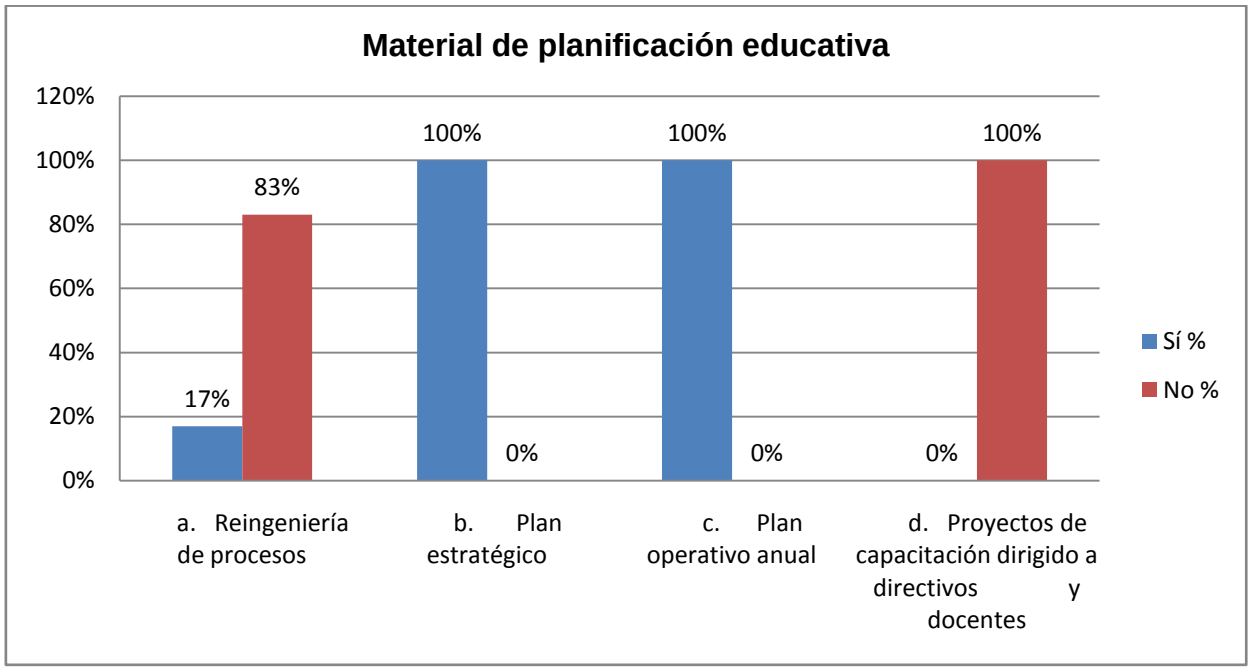
Tabla No. 17

Material de planificación educativa

Material de planificación		Sí		No	
			%		%
A	Reingeniería de procesos	1	17%	5	83%
B	Plan Estratégico	6	100%	0	0%
C	Plan Operativo Anual	6	100%	0	0%
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	0	0%	6	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Se observa en la Tabla No. 17 que el 100% del personal directivo afirma que el material de planificación educativa contiene un plan estratégico, plan operativo anual, pero no contienen proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes. Como se observa, existe unanimidad en estas consideraciones, pudiéndose afirmar la existencia de los mismos como herramientas que ayuden a la gestión.

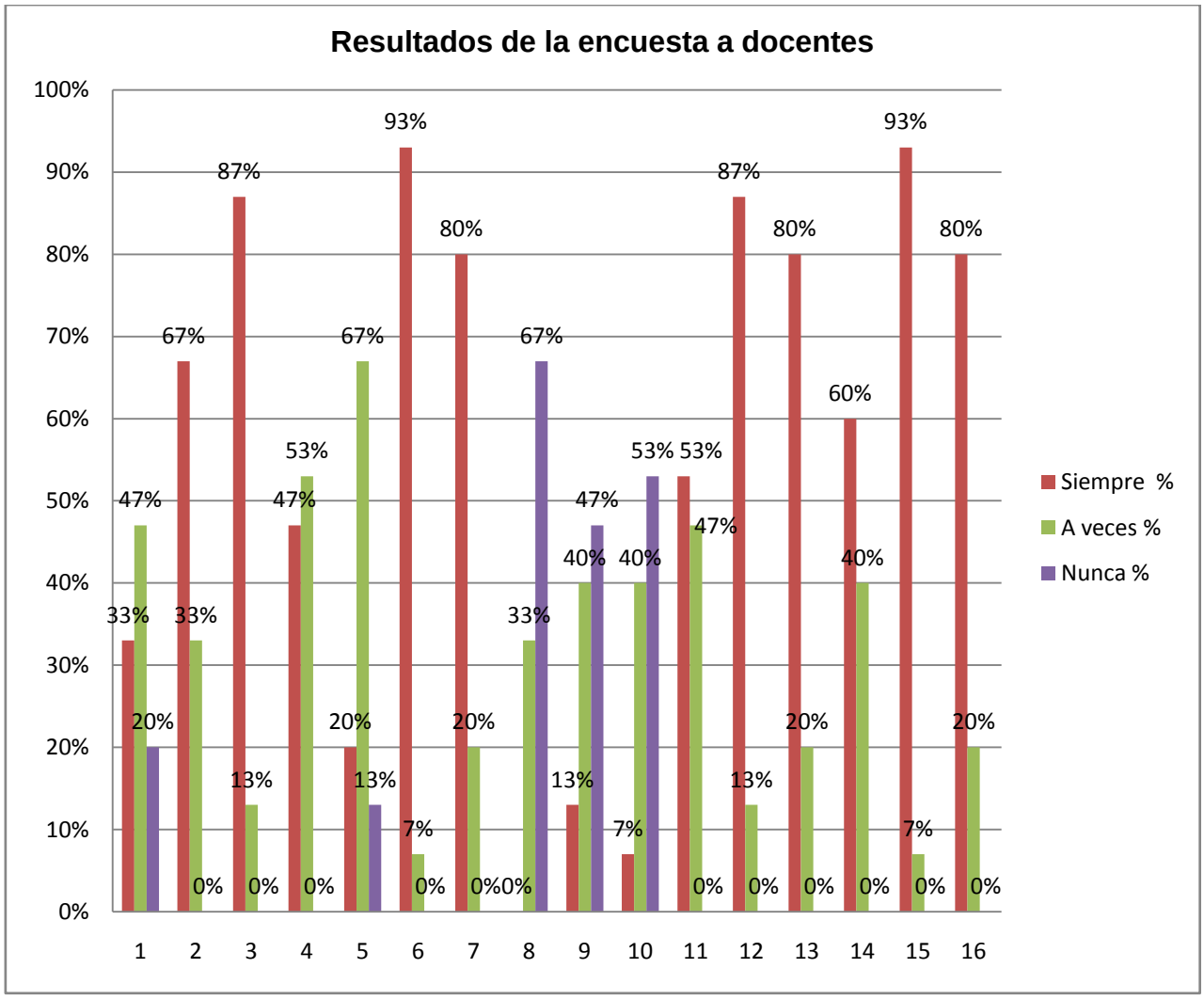
4.2.2. De los profesores y profesoras

Tabla No. 18

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	F	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	33%	7	47%	3	20%
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.	10	67%	5	33%	0	0%
La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	87%	2	13%	0	0%
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	47%	8	53%	0	0%
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	20%	10	67%	2	13%
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	93%	1	7%	0	0%
El proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	12	80%	3	20%	0	0%
Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	5	33%	10	67%
Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	2	13%	6	40%	7	47%
Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.	1	7%	6	40%	8	53%
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	53%	7	47%	0	0%
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	13	87%	2	13%	0	0%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	80%	3	20%	0	0%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	9	60%	6	40%	0	0%
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	93%	1	7%	0	0%
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	80%	3	20%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Docentes
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 18



Fuente: Encuesta a los Docentes
Elaboración: Lourdes Gómez

Los resultados reflejados en la tabla No. 18, resaltan el 93% del personal docente considera que siempre se promueve el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza y aprendizaje, también las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Definiéndose que predomina esta consideración en lo que respecta a la percepción de los docentes del centro educativo en cuanto a la gestión del mismo, observándose que en ella existe la participación de todos los miembros permitiendo una excelente ejecución de liderazgo en la institución.

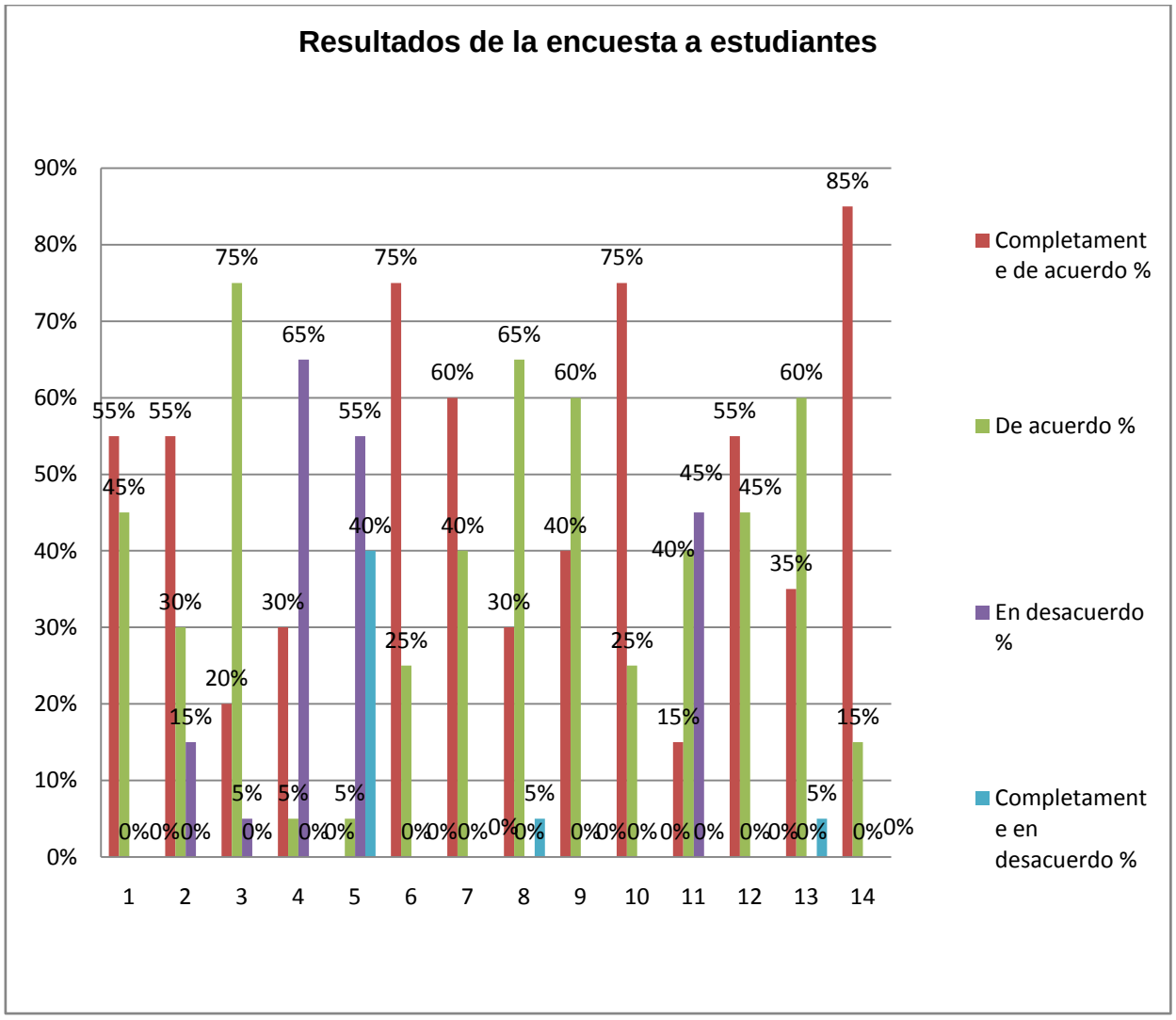
4.2.3. De los estudiantes

Tabla No 19

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	55%	9	45%	0	0%	0	0%
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	11	55%	6	30%	3	15%	0	0%
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20%	15	75%	1	5%	0	0%
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30%	1	5%	13	65%	0	0%
En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0%	1	5%	11	55%	8	40%
Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar o comunitario.	15	75%	5	25%	0	0%	0	0%
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60%	8	40%	0	0%	0	0%
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30%	13	65%	0	0%	1	5%
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40%	12	60%	0	0%	0	0%
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75%	5	25%	0	0%	0	0%
El profesor es quien decide qué se hace en la clase.	3	15%	8	40%	9	45%	0	0%
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación docente.	11	55%	9	45%	0	0%	0	0%
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	35%	12	60%	0	0%	1	5%
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	85%	3	15%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Estudiantes
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 19



Fuente: Encuesta a los Estudiantes
Elaboración: Lourdes Gómez

Del resultado de la encuesta realizada a veinte estudiantes del Instituto Especial "Nicolás Vásquez Muñoz" Se observa en la Tabla No. 19 que el 85% de los estudiantes encuestados está completamente de acuerdo que en el centro educativo la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; el 75% indica que los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, y que, en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Se determina así que más de la mitad de los estudiantes aseveran la apertura, confianza e importancia que se les brinda a ellos como seres humanos, basando su educación en los valores y la motivación.

4.2.4. De los padres de Familia

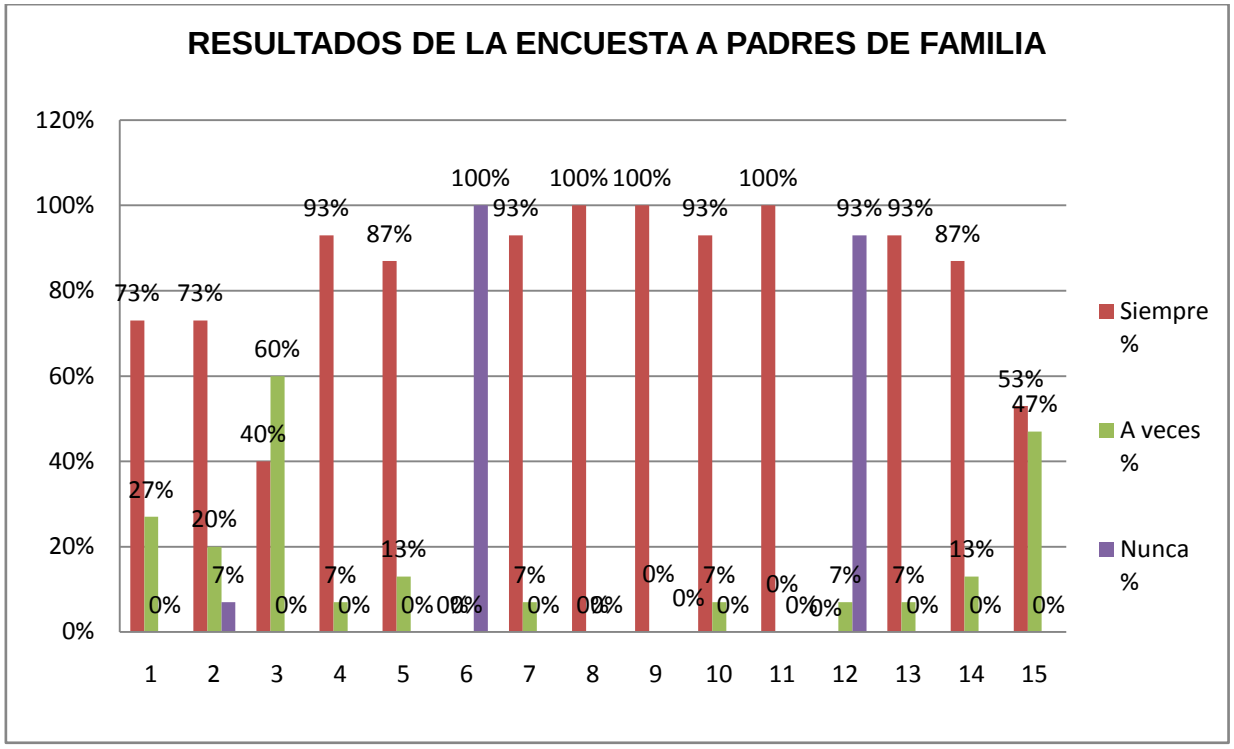
Tabla 20

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	F	%
1. ¿El directivo promueve la participación de los padres de familia en las planificaciones del P.E.I., Código de Convivencia, Reglamento?	11	73%	4	27%	0	0%
2. ¿El directivo es receptivo de las sugerencias, reclamos y demandas de los padres de familia?	11	73%	3	20%	1	7%
3. ¿Los directivos promueven los cambios e innovaciones de acuerdo a la nueva concepción de la educación?	6	40%	9	60%	0	0%
4. ¿Los directivos de la escuela promueven la integración de la Comunidad Educativa a través de programaciones sociales, deportivas, culturales?	14	93%	1	7%	0	0%
5. ¿Predominan los valores en las decisiones de los directivos y docentes?	13	87%	2	13%	0	0%
6. ¿Existen discrepancias continuas en la forma de administrar la institución por parte de los directivos?	0	0%	0	0%	15	100 %
7.¿Los directivos institucionales realizan gestiones para mejorar el nivel académico de los estudiantes a través de la capacitación al personal docente?	14	93%	1	7%	0	0%
8. ¿Los recursos de la institución son optimizados de la mejor forma para mejorar la calidad del centro educativo por parte de los directivos?	15	100 %	0	0%	0	0%
9. ¿Hay un cuestionamiento constante sobre las prácticas negativas en pos de una transformación hacia un mejoramiento notable?	15	100 %	0	0%	0	0%
10. ¿Los directivos promueven la educación en la práctica de valores de manera efectiva a tal punto que hay una transformación al respecto en la institución?	14	93%	1	7%	0	0%
11. ¿Cree que las acciones implementadas por la institución llegan al aula y permiten aprendizajes significativos?	15	100 %	0	0%	0	0%
12. ¿Percibe resistencia por parte del personal docente para la aplicación de métodos y técnicas actualizadas?	0	0%	1	7%	14	93%
13. ¿Se siente comprometido con las decisiones tomadas por los directivos y	14	93%	1	7%	0	0%

docentes y colabora por mejorar la calidad de la educación?						
14. ¿Las gestiones administrativas permiten una buena organización dentro de la institución?	13	87%	2	13%	0	0%
15. ¿El clima laboral ofrece un ambiente agradable a los padres de familia y propicio para el aprendizaje de los alumnos?	8	53%	7	47%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Padres de Familia
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 20



Fuente: Encuesta a los Padres de Familia
Elaboración: Lourdes Gómez

Se observa en la Tabla No. 20 que, el 100% de los padres de familia declaran que: siempre los recursos de la institución son optimizados de la mejor forma para mejorar la calidad del centro educativo por parte de los directivos, siempre hay un cuestionamiento constante sobre las prácticas negativas en pos de una transformación hacia un mejoramiento notable, y que, siempre creen que las acciones implementadas por la institución llegan al aula y permiten aprendizajes significativos. Evidenciándose la unanimidad de los padres de familia en las consideraciones relacionadas a la gestión administrativa y pedagógica del centro educativo, determinándose la satisfacción de la mayoría de los padres de familia con los servicios recibidos por sus hijos por parte de la institución.

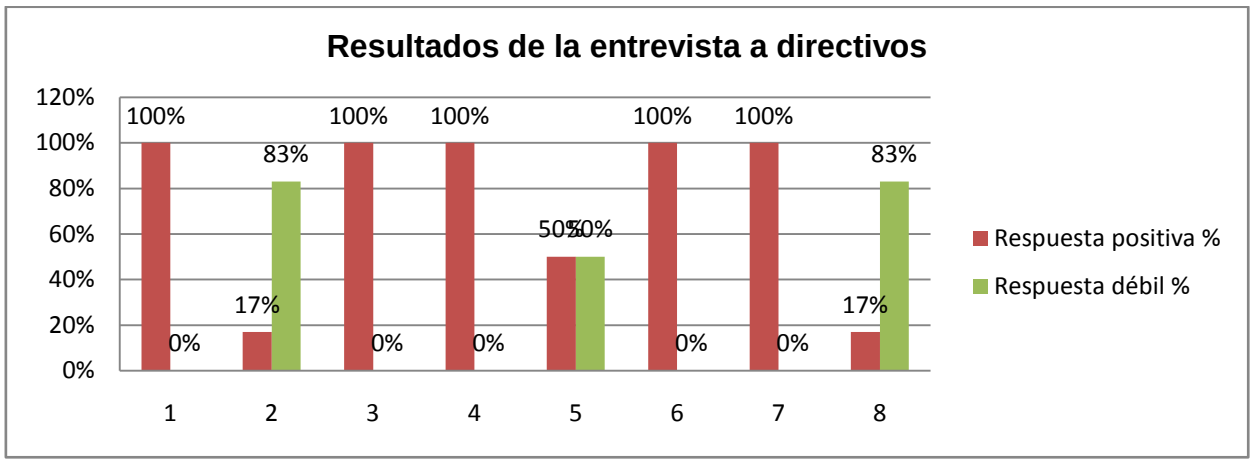
4.2.5. De la entrevista a los directivos.

Tabla 21

N°	Pregunta	Respuesta	F. P	% P	F. D	% D
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	• Intercambio de mensajes • Mensaje claro • Información es de una sola vía (1)	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?	• Código de convivencia • Ley de Educación • Actas • Acuerdos Consensos PEI	1	17%	5	83%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Mediación (1)	6	100%	0	0%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	• Comunicativo, concreto, práctico, positivo humilde…..1	6	100%	0	0%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	• Democrático (1)	3	50%	3	50%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que se busca desarrollar en el centro educativo?	• Honestidad • solidaridad, • equidad,….(1)	6	100%	0	0%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?	• Equidad, • Transparencia • Amor • Verdad • Solidaridad…(1)	6	100%	0	0%
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	• Chisme (1)	1	17%	5	83%

Fuente: Entrevista a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Gráfico N° 21



Fuente: Entrevista a los Directivos
Elaboración: Lourdes Gómez

Los resultados reflejados en la matriz 2, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al análisis de la directora sobre sus actividades directivas y administrativas, obteniendo los datos más relevantes. En la tabla de procesamiento y distribución de frecuencias de las respuestas de la entrevista a la parte directiva, se observa que la mayor parte de contestaciones dadas por la directora son positivas.

En lo que respecta a comunicación los directivos sostienen que este proceso se refiere al intercambio de información entre directivos y personal docente, directora-estudiantes, directora-padres de familia, directora-autoridades educativas, directora-comunidad y viceversa; así como el intercambio de información entre los diferentes actores de la educación; procurando siempre que los mensajes lleguen de forma eficaz para que se cumpla el objetivo de la comunicación.

Se puede observar que el 100% del personal directivo en su entrevista entregaron respuestas positivas a la mayoría de pregunta; en el caso de las preguntas relacionadas a la existencia de un documento que indique cómo, cuándo y quién de realizar las tareas de liderazgo, el 83% de ellos dieron una respuesta débil. En cuanto a las respuestas positivas en unanimidad, el personal directivo entiende cómo debería actuar frente a un conflicto entre la dirección y el personal docente, los directivos indican que tratarían de indagar el conflicto, no para hallar culpables sino para encontrar las causas y poder plantear soluciones siempre en un clima de paz y respeto, además destacó que el nivel de conflictos en la institución es bajo debido a que se busca prevenir los conflictos sobre todo al tratarse de un

establecimiento de educación especial. Los valores institucionales que la unidad educativa busca desarrollar en el centro educativo son el respeto, a las diferencias individuales, la honestidad, la equidad y la no discriminación en el desarrollo de las actividades de la institución, orientadas hacia la consecución de la misión y la visión enfocadas claramente en brindar una formación integral e inclusiva a los estudiantes con una orientación en valores éticos.

Tabla 22. Matriz de Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
Poca participación de los directivos en la formación de equipos de trabajo.	Por falta de tiempo para colaborar con los equipos de trabajo.	Desmotivación a los equipos de trabajo.
	Por la función compleja que desempeñan los directores.	La falta de coordinación con los equipos de trabajo
	Por distinguirse como directores.	Alejamiento de los compañeros docentes.
No existe liderazgo ni gestión por parte del profesor del aula.	Por no poder abandonar a los estudiantes.	Aula sin gestión de recursos del profesor.
	Por falta de colaboración con el establecimiento y sus alumnos.	Niños pasivos, sin deseos de superación.
	Por ser cómodos y no le interesa las necesidades de los estudiantes.	Niños trabajando únicamente con lo que adquirieron con su esfuerzo.
No hay proyectos de capacitación para Directivos ni docentes.	Porque no valoran a las instituciones que atienden a las personas con discapacidad.	Profesionales capacitándose con su propio esfuerzo y medios.
	Por falta de profesionales capacitados en problemas discapacidad.	Profesionales con vacios en la práctica profesional.
	Por falta de presupuesto para capacitación a profesionales que atienden a discapacidades	Profesionales desactualizados sobre temas de su rol profesional.
Falta de colaboración de parte de los padres de familia en la educación de sus hijos.	No le dan la suficiente importancia a su hijo con discapacidad.	Niño descuidado de parte de sus propios padres.
	Por tener vergüenza de su propio hijo con discapacidad.	Estudiante negado y con baja autoestima descuidado de parte de su propia familia.
	Consideran al establecimiento como una guardería de su hijo.	Estudiante sin apoyo de sus padres en el hogar.

5. DISCUSION

La gestión, el liderazgo y los valores de una institución educativa son amplios estadios que involucran a los actores de la educación, el hecho de abordarlos implica un análisis minucioso de los conceptos, su importancia y el alcance de los mismos.

El presente análisis hace referencia a los resultados obtenidos en las diferentes encuestas y entrevistas, aplicadas a los estudiantes, directivos, docentes y padres de familia del Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, además la revisión bibliográfica que hacen alusión a la gestión, el liderazgo y los valores, y finalmente el aporte de las experiencias educativas de la autora del presente trabajo investigativo.

El desconocimiento de los valores, su mala interpretación y la deficiente enseñanza de los mismos, pueden ser algunos obstáculos para que la sana convivencia y la relación con los demás se tornen en algunos casos algo insostenible para la comunidad en general.

Las entrevistas y encuestas aplicadas a los principales actores del Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, dejan algunos aspectos relevantes, los que analizamos a continuación.

Una gestión de calidad significa conseguir los objetivos que uno se propone facilitando los medios necesarios para ello, por lo tanto la gestión, el liderazgo y los valores de una institución educativa tienen que ver con el esfuerzo humano y este resulta vital para el funcionamiento de una institución educativa. El esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no los pueden alcanzar solos.

Los equipos directivos de la Unidad Educativa son actores claves de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de la adquisición de hábitos intelectuales y técnicas de trabajo así como de conocimientos científicos, técnicos, humanísticos.

El presente trabajo, dirigido a analizarla gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa se fundamentó básicamente en la aplicación de métodos de investigación tales como: la observación directa de los instrumentos de gestión educativa, entrevistas a los directivos y encuestas a estudiantes, padres de familia y docentes.

El presente análisis hace referencia a los resultados obtenidos en las diferentes encuestas y entrevistas, aplicadas a los estudiantes, directivos, docentes y padres de familia del Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, además la revisión bibliográfica que hacen alusión a la gestión, el liderazgo y los valores, y finalmente el aporte de las experiencias educativas del autor de este trabajo investigativo.

En la tabla Nro. 1, indica que más de la mitad del personal docente pertenecen al género femenino, y la mayoría de los hombres y de las mujeres directivos del establecimiento educativo tienen más de 40 años de vida. Demostrándose así que predomina el género femenino y la experiencia de los mismos, cualidades que permiten a la institución ofrecer un servicio con excelencia académica y basada en valores por la experiencia con la que cuenta la mayoría del personal docente y por la sensibilidad con la que se caracteriza el sexo femenino al tratar y trabajar con estudiantes con diferentes discapacidades.

En relación al cuadro Nro. 2 el personal directivo del Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, está conformado por mujeres casi en su totalidad, de quienes el 60% sobrepasan los 40 años de edad. Demostrando la superioridad del género femenino entre los directivos del establecimiento, además por la experiencia y la edad de la mayoría, facilita una gestión de liderazgo educativo de calidad por la práctica generada a través de los años.

De acuerdo al cuadro Nro. 4 se observa que la mayoría de estudiantes pertenecen al género masculino y un 20% de los alumnos se encuentran en Primaria 1, otro 20% en Primaria 3 y otro grupo en la misma proporción en Terapia de Lenguaje; determinándose una situación similar en el sexo femenino. Con estos datos demuestran la concentración de la mayoría de alumnos entre Primaria 1 y Primaria 5. Siendo en estos grupos de estudiantes en los cuales los directivos deberían trabajar más en lo que se refiere a la gestión de recursos, como materiales, didácticos de acuerdo a sus habilidades y aptitudes del estudiante con discapacidad, con el fin de ofrecerles una educación integral y de valores.

Con relación a la tabla Nro. 5, determina que el 67% de los directivos perciben que el director realiza las tareas en una reunión general, cada trimestre como una forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, seguido por un

17% que opinan que la forma de organización se basa en los coordinadores de área y otro grupo del 17% que se realizan en por grupos de trabajo. Concluyéndose que la mayoría aprecia una forma de organización a través de tareas que el director planifica en una reunión general. Fundamentándose en estos datos, se podría identificar la el liderazgo y la participación de los directivos para la formación de los equipos de trabajo, buscando la participación activa de todos los que conforman la institución.

De acuerdo a la tabla Nro. 6, el 33% de los directivos creen que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de este centro educativo son el número de miembros de la institución, otro grupo con el mismo porcentaje percibe que lo que se toma en cuenta son los resultados obtenidos en la institución. Se evidencia entonces, que predominan los aspectos relacionados al número de miembros que conforman la institución y los resultados obtenidos en la misma. De acuerdo al primer aspecto considerado, se puede definir que este centro educativo es una institución pequeña por el número de miembros con el que cuenta en comparación con otros establecimientos educativos, pero es muy extenso a referirse a los problemas que tratan dentro de este plantel por tratarse de estudiantes con diferentes discapacidades.

Se observa que en la tabla Nro. 7 el 100% del personal directivo de esta institución consideran que sí se toman en cuenta las tareas de los miembros de la institución así como el manual de normas. Evidenciándose unanimidad en esta estimación, generándose una aceptabilidad de las tareas y el manual de normas entre los miembros de la institución, ya que cada uno de los profesionales se basan en la responsabilidad y en los valores.

En la tabla Nro. 8 el 100% de los directivos afirman la existencia de un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones liderado por el Director. También, en este caso, se determina una consideración unánime por parte del personal directivos, apreciándose el liderazgo en la persona del Director de la institución, por lo tanto existe una relación positiva y de respeto en la toma de las decisiones de la directora por que la mayoría se encuentra de acuerdo.

Como se muestra en la tabla Nro. 9, el 100% del personal directivo declara la existencia de delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos. También

en esta consideración se evidencia la unanimidad de los directivos. Esta afirmación demuestra la percepción de liderazgo por la confianza en delegación de actividades realizada a los colaboradores en lo que respecta a la toma de decisiones para resolver conflictos, por lo que se ve que para la solución de un conflicto, se organizan en equipo es la decisión de este establecimiento.

La tabla Nro. 10 indica que el 83% del personal directivo percibe la administración y liderazgo del centro educativo siempre promueve la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales, que a veces se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión; el 67% de ellos cree que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia. En definitiva, la mayoría del personal directivo aprecia el liderazgo de la institución al promover la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales. Esto facilita la gestión del Director, la misma que se basa en liderazgo y valores, según se ve que este plantel que existen grupos de decisión quienes asumen la dirección y gestionan la capacitación de los profesionales, y una gran participación de los padres de familia.

De acuerdo a los datos de la tabla Nro. 11 el 83% del personal directivo considera que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución a veces son innatas o se logran estudiando las teorías contemporáneas de liderazgo, el 67% indican que siempre se adquieren a partir de la experiencia y además que se desarrollan con estudios de gerencia. Entendiéndose que la mayoría percibe como importante el estudio de teorías contemporáneas, la experiencia y la capacitación en gerencia para desarrollar habilidades de liderazgo, identificándose los requerimientos que permitirán desarrollar el liderazgo en ellos, como se ve la mayoría están de acuerdo que el estudio, la experiencia y la capacitación es fundamental para desarrollar las habilidades de liderazgo convirtiéndose en ejemplo para sus estudiantes, motivarles a la capacitación.

La tabla Nro. 12demuestra que para el mejoramiento del desempeño y progreso de la institución escolar el 83% cree que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo, el 67% considera que siempre se impulsa el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, este mismo porcentaje indica que nunca se promueve la disminución del número de estudiantes por aula.

Evidenciándose que predomina la consideración de la existencia de ambientes cordiales de trabajo con el objetivo de mejorar el desempeño y progreso del centro educativo, facilitándose la gestión de la institución con un personal directivo consciente de la importancia de una mejor relación de trabajo, por lo tanto existe la gestión de un buen ambiente laboral tanto con el personal docente, como con los niños y padres de familia y comunidad.

Se observa en la tabla Nro. 13 que el 67% del personal directivo afirma que nunca han integrado parte de la institución el organismo de gestión, el 50% de ellos afirma que siempre han formado parte los organismos de dirección y la parte técnica, además que nunca ha existido un organismo de coordinación. Entendiéndose que la mayoría cree que nunca han existido organismos de gestión, llegando a la conclusión de que al haber opiniones compartidas, los organismos que integran la institución no han sido comunicados correctamente, en conclusión los que han actuado como líderes en la gestión y valores son los directivos, departamentos técnicos del plantel.

La tabla No. 14 muestra que el 83% del personal directivo considera que las actividades de los diferentes equipos promueven siempre llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del conjunto de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Demostrándose que la mayoría aprecia estos criterios en cuanto a las actividades que promueve el equipo directivo, el equipo didáctico y la junta de profesores. Generándose un enfoque hacia una educación de calidad en la que se utilizan herramientas de evaluación, seguimiento y coordinación de actividades en el proceso de enseñanza y aprendizaje, se observa que el equipo directivo se encuentra gestionando un proceso de evaluación y seguimiento constante de parte del profesor a sus estudiantes, los mismos que se encuentran totalmente de acuerdo, demostrando que valoran a sus alumnos y enseñanzas.

En la tabla Nro. 15 se observa que el 100% del personal directivo afirma que los departamentos didácticos se encargan de mantener actualizada la metodología y elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia y área correspondiente. Existe una aseveración unánime a cerca de las actividades que desarrolla el departamento didáctico, evidenciándose el uso de instrumentos didácticos orientados a ofrecer un proceso eficaz de enseñanza y aprendizaje,

demostrando que existe una la coordinación, comunicación entre los directivos, personal docente, personal técnico, con las diferentes áreas y comisiones.

De acuerdo a la tabla Nro. 16, el 67% del personal directivo indica que la gestión pedagógica del 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; mientras que el 33% percibe lo contrario. Se determina que la mayoría considera que las acciones de la gestión pedagógica sí producen estos resultados, generándose evidencias de los efectos del liderazgo en la parte directiva, según los datos se ve que se desarrolla la parte pedagógica partiendo de un diagnostico para buscar las soluciones propias de acuerdo a las dificultades de la comunidad educativa. Considerando la tabla Nro. 17, el 100% del personal directivo afirma que el material de planificación educativa contiene un plan estratégico, plan operativo anual, pero no contienen proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes. Como se observa, existe unanimidad en estas consideraciones, pudiéndose afirmar la existencia de los mismos como herramientas que ayudan a liderar la gestión de planificación y educación y por consiguiente al proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

En la tabla Nro. 18, el 93% del personal docente considera que siempre se promueve el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza y aprendizaje, también las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Definiéndose que predomina esta consideración en lo que respecta a la percepción de los docentes del centro educativo en cuanto a la gestión del mismo, observando que en ella existe la participación de todos los miembros permitiendo una excelente ejecución de liderazgo y la gestión de participación en la institución con la práctica de valores.

Según la tabla Nro.19 indica que el 85% de los estudiantes encuestados está completamente de acuerdo, que en la institución educativa, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; el 75% que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, y que, en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Se determina así que más de la mitad de los estudiantes aseveran la apertura, confianza e importancia que se les brinda a ellos como seres

humanos, basando su educación en los valores y la motivación, con relación a este punto se ve que si se pone en práctica en los establecimientos educativos los valores y un buen trato a los estudiantes al aceptar las opiniones de los mismos y al brindarles confianza que tanto necesitan.

Con relación a la tabla Nro. 20, muestra que el 100% de los padres de familia declaran que: siempre los recursos de la institución son optimizados de la mejor forma para superar la calidad del centro educativo por parte de los directivos, generalmente hay un cuestionamiento constante sobre las prácticas negativas en pos de una transformación hacia un mejoramiento notable, y que, siempre creen que las acciones implementadas por la institución llegan al aula y permiten aprendizajes significativos. Evidenciándose la unanimidad de los padres de familia en las consideraciones relacionadas a la gestión administrativa y pedagógica del centro educativo, determinándose la satisfacción de la mayoría de los padres de familia con los servicios recibidos por sus hijos por parte de la institución, se ve que los padres de familia apoyan y resaltan la gestión y el liderazgo del personal administrativo, técnico, y el buen uso de los recursos de la institución o del medio.

En la tabla Nro. 21 se puede observar que el 100% del personal directivo en su entrevista entregaron respuestas positivas a la mayoría de preguntas; en el caso de las preguntas relacionadas a la existencia de un documento que indique cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, el 83% de ellos dieron una respuesta débil. En cuanto a las respuestas positivas en unanimidad, el personal directivo entiende cómo debería actuar frente a un conflicto entre la dirección y el personal docente, identifica claramente las características de un líder educativo, conoce los valores institucionales que el centro educativa busca desarrollar y los valores que predominan en los profesores y alumnos.

También se ha podido verificar que, no se ha hecho una promoción explícita, objetiva y oportuna de los valores que se quiere practicar en la institución, por tal motivo los estudiantes están más sujetos a la casuística que a los principios y normas establecidas en los estatutos de la institución. La falta de liderazgo para el emprendimiento de una promoción interna y externa para el mejoramiento de la práctica de los valores ha sido notoria; la difusión de los valores de forma explícita e implícita sigue siendo una tarea pendiente para los docentes y directivos de la institución.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones:

La información sistematizada en la investigación permite establecer las siguientes conclusiones:

- El establecimiento educativo se encuentra dirigido por personal femenino en su mayoría, con alto nivel profesional y ambiciosas expectativas, que promueven la participación de todos los actores de la comunidad educativa y que poseen una gran sensibilidad lo que permite un trabajo idóneo con estudiantes que tienen capacidades diferentes.
- Hace falta que los directivos desarrollen gestiones para conseguir más recursos didácticos, más profesionales que completen el equipo multidisciplinario requerido con el fin de ofrecer una educación integral a los estudiantes al igual que el asesoramiento respectivo para la actualización de instrumentos administrativos y curriculares.
- La directora realiza la gestión de trabajo en equipo y toma las decisiones en reunión o junta de profesores, designando comisiones o equipos de trabajo, de acuerdo a las necesidades del plantel, se aprecia, por lo tanto, el liderazgo y gestión que ejerce el director en la institución.
- Los que han actuado como líderes en la gestión y la práctica de valores siempre han sido la directora y personal técnico de apoyo del plantel y nunca han formado parte de estos organismos de gestión el resto de directivos, docentes y padres de familia.
- Existe excelentes medios y canales de comunicación y coordinación entre los directivos, personal docente, técnicos, alumnos.
- La gestión, el liderazgo y la vivencia de los valores no son simplemente el resultado de la formación académica y el cumplimiento del “cargo” para el que han sido designados los diferentes profesionales que laboran en la institución, es el resultado de la armonía de muchos factores, el apego a la legislación educativa, la consulta constante a los actores educativos y la perseverancia en los ideales propuestos por la institución.

6.2 Recomendaciones:

Ante las conclusiones establecidas se propone las siguientes recomendaciones:

- Propiciar la actualización inmediata de los instrumentos administrativos y curriculares tales como: PEI, Código de Convivencia y Manual de organización ya que una gestión sin un fundamento legal y acorde a la realidad local, puede ocasionar improvisaciones y decisiones equivocadas.
- La coordinación de los directivos con los diferentes equipos de trabajo debe mejorar en base a la consulta y al consenso; es importante motivar a los equipos de trabajo, niños/as, personal docente, padres de familia mediante el ejemplo de acción en los ámbitos del liderazgo, la gestión y la práctica de valores.
- No diferenciarse como directivos ante los compañeros docentes, ya que todos son capaces de trabajar con responsabilidad con toda la comunidad educativa.
- Los Directivos deben liderar e incrementar la gestión institucional con el objetivo de completar el equipo multidisciplinario al igual que motivar al profesor de aula, para que se convierta en un gestor educativo y disponga de todos los recursos que se requieran para la labor educativa con sus estudiantes.
- Los directivos son los llamados a elaborar y ejecutar proyectos de capacitación de acuerdo a los problemas y necesidades que enfrentan en el día a día los docentes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“Capacitación en gestión, liderazgo y la práctica de valores de los directivos, docentes, jefes departamentales y padres de familia del Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, del cantón Paute, Provincia del Azuay, durante el período lectivo 2012-2013”

7.2 Justificación

La gestión, el liderazgo y los valores son los elementos sustanciales de la educación, y cuando estos no tienen el correcto desenvolvimiento dentro del proceso educativo, se convierte en una limitación para todos los miembros de la institución educativa.

Luego del análisis de la realidad educativa en el Instituto Especial “Nicolás Vásquez Muñoz”, se ha encontrado que, el problema central de la institución es la falta de un buen liderazgo de las autoridades y profesores, quizá debido al desconocimiento de las atribuciones y competencias o a la excesiva presión del trabajo con estudiantes de capacidades especiales.

La investigación realizada evidencia que, la institución no cuenta con los documentos curriculares y otros no están actualizados, lo que provoca una falta de protagonismo de la unidad en la comunidad cantonal, la pasividad de los docentes, la desmotivación de los estudiantes.

Los problemas o debilidades del liderazgo en la institución demandan de acciones inmediatas para el mejoramiento de la misma, entre las principales se podrían mencionar: La capacitación en gestión liderazgo y la práctica de valores por parte de los directivos, docentes y padres de familia, la actualización de los documentos curriculares, el diseño y socialización del manual de organización, y la revisión de la estructura administrativa.

El liderazgo y la vivencia de los valores deben ser emprendidos de forma técnica por los educadores, como un testimonio vivo hacia la perfección del ser humano y la formación académica, y que la situación actual de la institución amerita un cambio de

gestión; es oportuno optar por la formación de los docentes del Instituto Especial "Nicolás Vásquez Muñoz", en las áreas de gestión y liderazgo, y la concienciación de los padres de familia en cuanto a los valores y la aceptación de sus hijos tal y como son dejando de lado al aislamiento por miedo y vergüenza de la sociedad.

Con la aplicación de esta alternativa y la consecuente formación de los docentes y padres de familia, se logrará un mayor involucramiento en la formación de los estudiantes, para que estos a su vez mejoren la convivencia y la calidad académica. Además se podrán realizar nuevas actividades y proyectos para el desarrollo integral de los educandos.

La propuesta que se presenta se basa en "Capacitación a los directivos, docentes y padres de familia sobre gestión, liderazgo y la práctica de valores éticos del Instituto Especial "Nicolás Vásquez Muñoz", del cantón Paute, provincia del Azuay en Ecuador" durante el período escolar 2012 – 2013".

Con esta propuesta se busca dar apoyo y lograr un fortalecimiento gerencial de la institución y consecuentemente fortalecer el liderazgo participativo en la institución a través de una reflexión colectiva sobre los asuntos trascendentales del establecimiento de manera que se promueva el perfeccionamiento de sus competencias profesionales en la gestión y organización; lo cual desembocará en un liderazgo participativo y en cimentar la formación basada en valores a partir de los instrumentos de gestión.

7.3. Objetivos de la propuesta

- Fortalecer las competencias relacionadas con la gestión, el liderazgo y la práctica de valores en los directivos, docentes y padres de familia en el Instituto Especial "Nicolás Vásquez Muñoz", del cantón Paute, provincia del Azuay.
- Elevar el nivel de gestión tanto en la institución como en el aula
- Mejorar la convivencia de los actores de la comunidad educativa.
- Desarrollar estrategias para la educación y práctica de valores en los directivos, docentes y padres de familia.

7.4. Actividades.

Las actividades que a continuación se proponen, están previstas de acuerdo a las condiciones de la institución, a las nuevas disposiciones de la Ley Orgánica Intercultural de Educación en cuento a las actividades complementarias de los maestros/as implícitas en las ocho horas de la jornada laboral del docente y a la disponibilidad de los recursos con que cuenta la institución.

De esta forma se realizará:

- Un diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores en el Instituto especial “Nicolás Vásquez Muñoz”
- El diseño y ejecución de talleres a directivos y docentes sobre: Nociones y tipos de líderes educativos; la Gestión del Talento Humano; Educación y Valores.
- El diseño y ejecución de talleres dirigidos a los padres de familia con los temas: Seres humanos con capacidades especiales y sus potencialidades; La familia y los hijos especiales.

7.5. Localización y cobertura espacial.

La aplicación de la propuesta se realizará en el Instituto Especial Nicolás Vásquez ubicado en el cantón Paute, Provincia del Azuay.

7.6. Población objetivo

La población objetivo de la capacitación será toda la comunidad educativa del instituto Especial Nicolás Vásquez Muñoz en especial su personal docente y directivo quienes, una vez capacitados brindarán un mejor aporte para el fortalecimiento de la gestión, el liderazgo y la práctica de valores en estudiantes y padres de familia.

7.8. Sostenibilidad de la propuesta

A continuación se detallan los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta:

Talento Humano	• Tutora del proyecto • Responsable del trabajo de investigación Directora de la Institución • Personal Docente • Padres de Familia
Recursos tecnológicos:	• Computadora • Impresora • Inocuos • Dvd
Recursos Materiales:	• Hojas de papel • Esferográficos • Marcadores • Pizarra • Cinta masking • Registros de asistencia. • Agenda de trabajo
Recursos Físicos:	• El establecimiento en donde se realiza la propuesta • Las aulas de clase • La oficina de la directora • Las oficinas de las diferentes áreas
Recursos Económicos:	• Se financiará la realización de la propuesta con apoyo de la institución y con autogestión.
Recursos Organizacionales:	• Para el desarrollo de la propuesta se contará con la colaboración de las diferentes áreas y departamentos existentes dentro del establecimiento, de la Dirección de Educación del Azuay, del Consejo de la Niñez y Adolescencia.

7.8 Presupuesto

Actividades	Recursos		Recursos		Total
	Humanos	Costo	Materiales	Costo	
Elaboración de la propuesta de mejora por parte de la investigadora	Consultor (40 horas)	160	Copias Empastado Papelotes Impresiones	CCNA. Del cantón Paute	160
Aprobación de la propuesta por parte de la autoridad y el consejo directivo.	Consultor Consejo Directivo (10 horas)	40	Refrigerio	CCNA. Del cantón Paute	40
Diseño y ejecución de un taller de capacitación a los docentes sobre: "Nociones y Tipos de líderes educativos".	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	CCNA. Del cantón Paute	80
Diseño y ejecución un taller de asesoramiento a los docentes sobre: "La Gestión del Talento Humano".	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	CCNA. Del cantón Paute	80
Diseñar y ejecución un taller de asesoramiento docente con el tema: "Educación y Valores".	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	CCNA. Del cantón Paute	80
Diseño y ejecución de un taller dirigido a los padres de familia con el tema: "Seres humanos con capacidades especiales y sus potencialidades".	Departamento de educación espacial de la Dirección de educación		Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	CCNA. Del cantón Paute	
Diseño y ejecución de un taller dirigido a padres de familia con el tema: "La familia y los hijos especiales	Departamento de educación espacial de la Dirección de educación		Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	CCNA. Del cantón Paute	
TOTAL					**$440**

7.9. Cronograma

ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de la propuesta de mejora por parte de la investigadora																																
Aprobación de la propuesta por parte de la autoridad y el consejo directivo.																																
Capacitación a los directivos y docentes sobre: “Nociones y Tipos de líderes educativos”.																																
Capacitar a la directora y docentes sobre tipos y funciones de líderes educativos.																																
Asesoramiento a los directivos y docentes sobre: “La Gestión del Talento Humano”.																																
Asesoramiento a los directivos docente con el tema: “Educación y Valores. Taller dirigido a los padres de familia con el tema: “Seres humanos con capacidades especiales y sus potencialidades”.																																
taller dirigido a padres de familia con el tema: “La familia y los hijos especiales																																

BIBLIOGRAFÍA

- Arieu, P. (2005).*Liderazgo, Educación e Iglesia*, Bogotá, Colombia:Edit. Pacífico
- Bernard, B. (2010).*El liderazgo*. Lima,Perú: Edit. San Marcos
- Buele, M. (2010). *Guía Didáctica - Instructivo para elaboración de tesis Proyecto de Grado II*. Loja, Ecuador.
- Carrera, X. (2009). *Guía Didáctica – Instructivo para elaboración de tesis*. Loja, Ecuador.
- Casares, D.*Liderazgo, Capacidad para Dirigir*. Lima, Perú.
- Celi, J. (2008). *Descubriendo el mundo*., Quito, Ecuador: Edit. Prolipa limitada.
- Cenaise, (2008)*Situación Socio Económica del Maestro Ecuatoriano*, Quito, Ecuador.
- *Correa, H. (2001). Modelos de Gestión.Santiago, Chile*
- Chiavenato, A. (2007).*Administración de recursos humanos*. México:Edit. Interamericana editores S.A.
- Diccionario Enciclopédico de Educación, (2003) Barcelona, España.
- Freire, M. (2006).*Lecturas para el Mejoramiento de la Calidad Humana*, Quito, Ecuador: Edit. LNS
- Giuliani, R. (2002).*Liderazgo*.Nueva York, EEUU:Ediciones Gold.
- Kotter, J. (2008).*El Factor Liderazgo*. Barcelona, España: Edit. Científica
- Lauwers, G. (2006).*Liderazgo Educativo*. México:Edit. Mariscal
- Marín, F.(2006). *Gestión y Técnica.*México:Edit. Trillas
- Mattos, L.(2003). *Perfil del Administrador Educativo*. Buenos Aires, Argentina:Edit. Lux
- Ministerio de Educación, (2002). *Currículo de Educación en la Práctica de Valores*. Quito, Ecuador
- Orejuela, E. (2001).*Relaciones Humanas*, Guayaquil, Ecuador: Edit. Amazonas
- Ortiz, F. (2007).*Liderazgo y Comunidad*. Bogotá, Colombia:Edit. Andrés Bello
- Pozner, P. (1998).*Tratado de Gestión.* Buenos Aires, Argentina: Edit. Nuevo Mundo
- Ronald, H. (2001).*Liderazgo sin Límites*.Bogotá, Colombia:Edit. Mundo
- Sierra, R. (2002).*Pedagogía de los Valores.* Bogotá, Colombia: Edit. San Pablo

- Stern, R. (2005).*Principios de Autoridad y Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina.
- Tedesco, J. (1999).*Los pilares de la Educación del Futuro*. Madrid, España
- http://www.buenastareas.com/temas/tipos-de-gesti%C3%B3n-educativa/20
- http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html
- http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo
- Htt://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/liderafs.htm
- http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml

9. APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo……...

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:……

Cantón:……..

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

a. Director
b. Rector
c. Consejo Directivo

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

SI ( ) NO ( )

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

a. ( )Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

b. ( )Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

c. ( )Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la Materia o área correspondiente

d. ( )Mantener actualizada la metodología

e. ( )Promover la investigación educativa y proponer actividades de Perfeccionamiento para sus miembros

f. ( )Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje

g. ( )Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

h. ( )Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

i. ( )Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

j. ( )Los departamentos didácticos mantienen actualizada la Metodología

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de 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. Reingeniería de procesos.
b. Plan estratégico.
c. Plan operativo anual.
d. Proyectos de capacitación dirigida a 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 uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo…….....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:……

Cantón:……..

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

f. Fiscal ( )
g. Fiscomisional ( )
h. Municipal ( )
i. Particular laico ( )
j. Particular religioso ( )

2. CUESTIONARIO

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

8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11	Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13	Los directivos mantienen el liderazgo y la gestión en el área académica.			
14	Los directivos mantienen el liderazgo y la gestión en el área administrativa financiera.			
15	Actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

CA: Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
A: Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
D: Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
CD: Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo…….....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:……

Cantón:……..

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

k. Fiscal ( )
l. Fiscomisional ( )
m. Municipal ( )
n. Particular laico ( )
o. Particular religioso ( )

2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1	El director/ rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				
6	Los docente 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 se interesan por los problemas de los estudiantes				
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase				
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente				
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativa				
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia:

Con la finalidad de conocer algunos aspectos relacionados con la marcha de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO, Instituto Especial “Nicolás Vázquez Muñoz” le solicito responder el cuestionario.

Señor(a) Padre de familia, sus respuestas son muy importantes, dígnese leer detenidamente y conteste a cada una de las preguntas que a continuación se le propone.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA: Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
A: Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
D: Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
CD: Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento

Educativo…….....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:……

Cantón:……..

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

p. Fiscal ( )
q. Fiscomisional ( )
r. Municipal ( )
s. Particular laico ( )
t. Particular religioso ( )

2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1	1. ¿El directivo promueve la participación de los padres de familia en las planificaciones del P.E.I., Código de Convivencia, Reglamento?				
2	2. ¿El directivo es receptivo de las sugerencias, reclamos y demandas de los padres de familia?				
3	3. ¿Los directivos promueven los cambios e innovaciones de acuerdo a la nueva concepción de la educación?				
4	4. ¿Los directivos de la escuela promueven la integración de la Comunidad Educativa a través de programaciones sociales, deportivas, culturales?				
5	5. ¿Predominan los valores en las decisiones de los directivos y docentes?				
6	6. ¿Existen discrepancias continuas en la forma de administrar la institución por parte de los directivos?				
7	7. ¿Los directivos institucionales realizan gestiones para mejorar el nivel académico de los estudiantes a través de la capacitación al personal docente?				
8	8. ¿Los recursos de la institución son optimizados de la mejor forma para mejorar la calidad del centro educativo por parte de los directivos?				

9	9. ¿Hay un cuestionamiento constante sobre las prácticas negativas en pos de una transformación hacia un mejoramiento notable?				
10	10. ¿Los directivos promueven la educación en la práctica de valores de manera efectiva a tal punto que hay una transformación al respecto en la institución?				
11	11. ¿Cree que las acciones implementadas por la institución llegan al aula y permiten aprendizajes significativos?				
12	12. ¿Percibe resistencia por parte del personal docente para la aplicación de métodos y técnicas actualizadas?				
13	13. ¿Se siente comprometido con las decisiones tomadas por los directivos y docentes y colabora por mejorar la calidad de la educación?				
14	14.¿Las gestiones administrativas permiten una buena organización dentro de la institución?				
15	15. ¿El clima laboral ofrece un ambiente agradable a los padres de familia y propicio para el aprendizaje de los alumnos?				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Fotografías del campo de investigación

Instituto Especial “Nicolás Vásquez”

Encuesta a los Estudiantes

Encuesta a padres de familia

Encuesta a los docentes

Encuesta a los directivos