



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE EN IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en el colegio Ciudad de Portovelo, cantón Portovelo, provincia de El Oro, durante el periodo 2011 – 2012”

Tesis de Grado

AUTORA:

Valarezo Calva, María Lucinda

DIRECTOR:

Granda Lazo, César Willam, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO PIÑAS
2012**

CERTIFICACIÓN

Mgs.
César Willam Granda Lazo
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo “Gestión, liderazgo y valores en el colegio Ciudad de Portovelo, cantón Portovelo, provincia de El Oro” realizado por el profesional en formación: Valarezo Calva María Lucinda, 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 se autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Junio del 2012

f.....
Mgs. César Willam Granda Lazo
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Valarezo Calva María Lucinda, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....
Valarezo Calva María Lucinda
C.I. N° 0907674733

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Valarezo Calva María Lucinda, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f-----

Valarezo Calva María Lucinda
C.I. N° 0907674733

AGRADECIMIENTO

Con mucha gratitud, consideración y respeto, quiero dejar constancia de mis agradecimientos en primer lugar a Dios por estar conmigo siempre y bendecir todo proyecto positivo que como hijos suyos emprendemos, a mis familiares amigos y compañeros por su apoyo y motivación constante para llegar hoy a la feliz culminación de mis estudios universitarios.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de prepararme desde mi hogar sin tener que descuidar mi familia ni mi trabajo a si como a todos y cada uno de sus catedráticos que supieron compartir sus sabios conocimientos y experiencias ya sea de manera virtual o presencial nutriendo así mi acervo cultural en especial al Magister César Willam Granda Lazo, quien supo dirigir con esmero y dedicación mi trabajo investigativo.

A las autoridades, profesores, Personal administrativo, Padres de Familia y estudiantes de mi querido colegio “Ciudad de Portovelo” por las facilidades brindadas para la realización de mi trabajo investigativo y en general a todas las personas que de una u otra manera me prestaron su amable colaboración. Gracias “sin su aporte no hubiera logrado alcanzar mi meta”

María L. Valarezo Calva.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo, lo dedico con mucho cariño a mi familia en especial a mi esposo e hijos por su apoyo incondicional en todo momento para culminar con éxito mi carrera universitaria y ver cristalizado mi anhelo de superación constante, a mis padres por sus sabios consejos que han sabido proporcionarme a lo largo de mi vida para ser una persona de bien.

María L. Valarezo Calva

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

CARTA COMPROMISO

Yo, Mariana Ruilova Toledo, con cédula de identidad
0700736192 Rector^a (a) del
Colegio Ciudad de Portovelo ubicado en la Ciudad de
Portovelo.

Me comprometo a entregar con fines de este estudio, todas las facilidades para que desarrolle el trabajo de investigación de Grado I con el Tema GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES, a la estudiante Ioda María Valarezo Galva alumna de la maestría Gerencia y Liderazgo Educativo dictada por la UTPL, toda las facilidades para que desarrolle el trabajo de investigación de Grado I con el Tema GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES,

Para constancia de lo antes expuesto, suscribo en la ciudad de Portovelo a los 15 días del mes de Junio del dos mil once.



Ioda Mariana Ruilova Toledo

C.I. 0700736192



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS ESTADÍSTICAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La gestión.....	4
2.1.1. Gestión educativa.....	5
2.1.1.1. Definición.....	5
2.1.1.2. Importancia.....	6
2.1.1.3. Modelos de gestión.....	6
2.1.1.3.1. Normativo.....	7
2.1.1.3.2. Prospectiva.....	7
2.1.1.3.3. Modelo estratégico.....	8
2.1.1.3.4. Modelo estratégico situacional.....	9
2.1.1.3.5. Calidad Total.....	10
2.1.1.3.6. La Reingeniería.....	10
2.1.1.3.7. Modelo comunicacional.....	11
2.2. Liderazgo Educativo.....	13
2.2.1. Concepto.....	13
2.2.2. Estilos de liderazgo.....	17
2.2.2.1. El liderazgo transaccional.....	18
2.2.2.1.1. Características.....	18
2.2.2.2. Liderazgo Transformacional.....	18
2.2.2.2.1. Características.....	19
2.2.2.3. El liderazgo fundamentado en el dejar hacer, y dejar pasar (laissez faire, laissez pasar).....	20

2.2.2.3.1.	Características.....	21
2.2.2.4.	Liderazgo Instruccional.....	21
2.2.2.4.1.	Características.....	21
2.2.3.	Tipos de liderazgo	22
2.3.	Diferencias entre directivo y líder	23
2.4.	Valores y educación.....	26
2.4.1.	Valores.....	26
3.	METODOLOGÍA	30
3.1.	Participantes	30
3.1.1.	Personal directivo por sexo y edad.....	30
3.1.2.	Personal docentes	30
3.1.2.1.	Personal docente de la institución, distribuido por edades y por sexo y título académico	31
3.1.3.	Población estudiantil del colegio considerado en la muestra de la presente investigación.....	32
3.1.4.	Padres de familia	32
3.1.4.1.	Padres de familia participantes en la encuesta, distribuidos por sexo.	33
3.1.5.	Población Estudiantil	33
3.1.5.1.	Población estudiantil por sexo.....	33
3.2.	Materiales e Instrumentos.....	33
3.3.	Método y procedimiento	34
3.3.1.	Métodos y técnicas.....	34
3.3.2.	Procedimiento.....	36
4.	RESULTADOS	37
4.1.	Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de la planificación educativa.	37
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	37
4.1.1.1.	El manual de organización.....	38
4.1.1.2.	El Código de Ética.....	39
4.1.1.3.	El liderazgo en el código de convivencia.....	39
4.1.1.3.1.	Los valores en el código de convivencia.....	41
4.1.1.4.	El plan estratégico.....	48
4.1.1.5.	El plan operativo anual (POA).....	48
4.1.1.5.1.	Presencia de liderazgo en el POA	49
4.1.1.5.2.	Los valores en el POA.....	50

4.1.1.6.	El proyecto educativo institucional (PEI).....	51
4.1.1.6.1.	Presencia de liderazgo en el PEI	52
4.1.1.6.2.	Los valores en el Proyecto Educativo Institucional.....	54
4.1.1.7.	Reglamento interno y otras regulaciones	56
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	57
4.1.2.1.	Misión y visión.....	57
4.1.2.2.	EL Organigrama	58
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	60
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	62
4.1.2.4.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores	62
4.1.2.4.2.	Dimensión organizativa operacional y valores	62
4.1.2.4.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores	63
4.1.2.4.4.	Dimensión comunitaria y valores.....	63
4.1.2.5.	El Organigrama institucional.....	64
4.1.2.6.	Análisis FODA.....	66
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	68
4.2.1.	De la encuesta a directivos	68
4.2.2.	Encuesta a docentes.....	79
4.2.3.	Encuesta a estudiantes.	85
4.2.4.	Encuesta a padres de familia.....	90
5.	DISCUSIÓN.....	98
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
6.1.	Conclusiones.....	104
6.2.	Recomendaciones	105
7.	PROPUESTA DE MEJORAS	107
7.1.	Título de la propuesta.....	107
7.2.	Justificación.....	107
7.3.	Objetivos de la propuesta	108
7.3.1.	Objetivo General	108
7.3.2.	Objetivos específicos	108
7.4.	Actividades	110
7.5.	Localización y cobertura espacial.....	113
7.6.	Población objetivo	113
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta	113
7.8.	Presupuesto	114

7.9.	Cronograma	115
8.	BIBLIOGRAFÍA.	116
	ANEXOS.....	118

ÍNDICE DE TABLAS ESTADÍSTICAS

Tabla N° 1. Personal docente del colegio distribuido por edades.....	31
Tabla N° 2. Personal docente, distribuido por sexo.....	31
Tabla N° 3. Personal docente del colegio por título académico	31
Tabla N° 4. Estudiantes por sexo	32
Tabla N° 5. Estudiantes por edades.....	32
Tabla N° 6. Organización de los equipos de trabajo en el colegio	69
Tabla N° 7. Aspectos que miden tamaño organización	69
Tabla N° 8. Tareas escritas	70
Tabla N° 9. Clima laboral y toma de decisiones.....	70
Tabla N° 10. Delegación toma de decisiones	71
Tabla N° 11. Administración y liderazgo del centro educativo	72
Tabla N° 12. Habilidades del liderazgo.....	73
Tabla N° 13. Acciones promueven para mejorar desempeño institucional.....	74
Tabla N° 14. Organismos integran institución.....	74
Tabla N° 15. Actividades equipos didácticos	75
Tabla N° 16. Acciones departamentos didácticos.....	75
Tabla N° 17. Gestión pedagógica.....	78
Tabla N° 18. Material de planificación institución.....	78
Tabla N° 19. Declaraciones de los docentes	79
Tabla N° 20. Declaraciones de los estudiantes	85
Tabla N° 21. Declaraciones de los Padres de Familia.	90

RESUMEN

La gestión, el liderazgo y los valores son elementos fundamentales para lograr una administración educativa adecuada, por ello se plantea esta investigación en el colegio “Ciudad de Portovelo” cantón del mismo nombre, provincia de El Oro, durante el periodo 2011-2012” Se realizó el diagnóstico de los instrumentos de planificación, identificando el modelo de gestión, liderazgo y valores intrínsecos.

Para recoger la opinión de la comunidad educativa, se aplico encuestas, utilizando un cuestionario, con ítems que posibilitaban a los encuestados elegir entre varias alternativas, se encuestó a 6 directivos, 18 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

De la investigación realizada se desprende que la gestión, el liderazgo y valores que se practican en la institución contienen grandes deficiencias, que se expresan en enfrentamientos entre directivos y docentes, ante esta problemática y respaldada por los datos se propone un proyecto de capacitación en gestión y liderazgo, dirigido a autoridades y docentes en el que se busca socializar los principios teóricos más relevantes del modelo de gestión comunicacional y liderazgo transformacional, que permita el restablecimiento de una gestión y liderazgo exitosos

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el colegio “Ciudad de Portovelo” está avanzando a través de una serie de transformaciones, tanto en el área física de infraestructura, como en el aspecto académico, ya que se observa un crecimiento sostenido en la población estudiantil, así como en la diversificación de la oferta educativa del establecimiento; en este contexto se impone la necesidad de un cambio sustancial en la gestión, liderazgo y valores de la administración educativa de la institución, en consecuencia, se plantea la presente investigación como un aporte al desarrollo institucional, en el área administrativa, buscando ofrecer a los directivos, docentes y mas componentes de la comunidad educativa, un diagnostico adecuado de la realidad del colegio en el aspecto directivo y las posibles vías de mejoramiento de la gestión y liderazgo en el centro educativo.

En el transcurso de la investigación, no se han encontrado otras investigaciones que hagan referencia a esta problemática, en la institución, en definitiva en el área de la gestión y el liderazgo, son muy pocas las investigaciones realizadas en toda la región, por lo que no se cuenta con referentes, que faciliten el proceso de investigación sobre este estudio.

Como se ha mencionado, el franco proceso de crecimiento y fortalecimiento en que se encuentra inmerso el establecimiento, exige un sistema de gestión administrativa y un liderazgo mucho más dinámico, asertivo, que permita generar relaciones administrativas que logren satisfacer las necesidades de la nueva realidad educativa del centro educativo, a través de un liderazgo capaz de unificar y entusiasmar a la comunidad educativa apoderándose de un proyecto común de mejoramiento institucional en el cual cada componente de la comunidad camine con un mismo objetivo supremo fijado por las necesidades y perspectivas de la comunidad educativa, vista de manera integral.

En el aspecto académico, este esfuerzo investigativo impulsó una mejor formación profesional acercando al investigador a la realidad educativa de nuestra zona, ello facilita la interacción entre la teoría y la práctica como instrumento fundamental del aprendizaje significativo; a la vez se constituye en un importante aporte al desarrollo comunitario, ya que al sugerir una concepción y práctica de gestión administrativa

diferente, convierte a la institución educativa en parte de la propuesta de solución a los conflictos socioeconómicos que enfrenta la comunidad en su totalidad, caminando en forma conjunta, y no por separado como sucede en la actualidad.

El desarrollo de esta jornada investigativa fue posible, gracias a la generosa y total colaboración de las autoridades de la institución y de los compañeros y compañeras docentes que con mucho agrado facilitaron toda la información requerida para realizar esta tarea, además se contó en el desarrollo de la investigación con el asesoramiento permanente de los catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja, ya sea como profesores de la asignatura, ya como tutores del proyecto de tesis.

En la realización de este proceso investigativo se busca el cumplimiento de los siguientes objetivos: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

A mas de Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que

posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Puede manifestarse, con satisfacción, que se ha logrado la mayoría de los objetivos propuestos, quedando por confirmar aquellos que corresponden al producto de la propuesta, ya que tales solo serán perceptibles en el transcurso de los próximos periodos lectivos.

Queda claro que la falta de un adecuado proceso de gestión administrativa, y la deficiencia en el liderazgo de los directivos, se manifiesta en una institución maniatada, que difícilmente puede desarrollar sus actividades y menos aún alcanzar niveles aceptables de productividad. La gestión, un buen liderazgo y la vivencia de valores trascendentales para la vida son condición intrínseca para el buen funcionamiento institucional.

Esta temática resultará muy importante para quienes estamos involucrados en la actividad educacional, ya que nos permite acercarnos a la experiencia diaria de nuestros colegios, y observar con detenimiento falencias, carencias y aciertos en la administración, proveyéndonos de mejores y mayores conocimientos.

La temática desarrollada en este proyecto de investigación es de fundamental importancia para quienes están insertos en el campo educativo, específicamente a nivel administrativo, ya que permite conocer la realidad de la gerencia educativa en nuestras instituciones educativas; La lectura de este informe, a no dudarlo, aportará con conocimiento y soluciones concretas en el desempeño de las funciones administrativas de directivos

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión

La gestión puede entenderse en sentido amplio: *“Como la acción humana, orientada hacía un propósito determinado y al tenor de unas circunstancias concretas”* (Juan, 2000, pág. 21)

Generalmente la gestión, tomada como una ciencia particular se desarrolla junto a la administración de recursos humanos, una ciencia que se responsabiliza del control, manejo y administración de las acciones de las personas, dentro de una organización o empresa; orientada siempre hacia la obtención de la mayor productividad o rentabilidad, a través de la eficiencia y eficacia del recurso humano.

En el argot científico, se empieza a hablar de gestión educativa recién en la década de los setentas en Inglaterra y en América Latina, a partir de los años 90's. El concepto de gestión se desarrolla unido al de administración o gerencia; sin embargo cabe indicar que la gestión no debe reducirse a la administración, si bien el diccionario de la (RAE, 2010), define a la gestión como *“acción y efecto de administrar”* es importante aclarar que estos términos no son sinónimos.

De acuerdo a varios especialistas, *“(…) la gestión es el conjunto de acciones cumplidas por un equipo humano, dentro de una organización con el objetivo de cumplir una meta propuesta, es mucho más amplia que la administración, la cual en este contexto, vendría a ser una parte de la gestión”* (Vargas, 2010, pág. 57) sin gestión no puede existir la administración.

Admitiendo esta definición los conceptos gestión y administración son complementarios, dado que una buena gestión es producto de una administración eficiente y viceversa. Cabe señalar también que otros autores toman a la administración y a la gestión como sinónimos.

“(…) La gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (Agyriss, 1996)

2.1.1. Gestión educativa

Es la aplicación de los principios generales de la gestión y la administración al campo específico de la educación.

El objetivo de la administración educativa es la organización y acción del personal dentro de las instituciones educativas, en consecuencia la Gestión Educativa se apoya en otras disciplinas, científicas humanas, tales como la filosofía, la sociología, la psicología y la antropología.

2.1.1.1. Definición

Se han ensayado, diversas definiciones sobre la gestión educativa, acordes a las orientaciones filosóficas y psicosociales de sus autores, sin embargo una de las más difundidas es: “La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (G., 2009, pág. 17)

Es importante considerar el carácter especial que tiene el proceso educativo, y que la diferencian de otras actividades humanas, que pueden definirse como empresariales, la característica especial a que se hace referencia, es el hecho de que en la institución educativa interactúan varios elementos tales como los educandos, los docentes, padres de familia y comunidad en su conjunto; a esta observación debe agregarse el hecho de que la educación tiene como misión fundamental la transformación del individuo y la sociedad.

“(…) La gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (Agyriss, 1996)

Desde esta visión, debe entenderse la Gestión Educativa, como un proceso de gran complejidad, que en su planificación y práctica ha de integrar, los distintos estamentos y elementos involucrados en el acto educativo.

“(…) la gestión es el conjunto de acciones cumplidas por un equipo humano, dentro de una organización con el objetivo de cumplir una meta propuesta, es mucho más amplia que la administración, la cual en este contexto, vendría a ser una parte de la gestión” (Vargas, 2010)

Se diferencian tres grandes escuelas en el enfoque de la Gestión educativa: La escuela, clásica, la de Relaciones Humanas y la de Ciencias del Comportamiento administrativo.

2.1.1.2. Importancia

Actualmente la educación enfrenta complejos retos que deben responder a la necesidad de construir sociedades solidarias y participativas, requerimos escuelas que enseñen a convivir entre personas diferentes con diversos contextos, necesidades e intereses, a buscar soluciones alter nativas a los problemas cotidianos, a trabajar en equipos, a ser menos egoístas.

Este reto será factible de superar con el aporte decisivo de la gestión educativa, a través de ella se recuperará la potencialidad y capacidad de los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad educativa, mediante el desarrollo de un conjunto de elementos conceptuales y operativos que incorporen estrategias, recursos, ideas, capaces de impulsar la gestión educativa en los diversos niveles directivos, y a la vez procurar el mejoramiento de la calidad educación.

En la gestión educativa son muy importantes, la planificación, gestión, seguimientos y evaluación, como procesos que permiten direccionar la acción de las instituciones educativas, hacia la consecución de los objetivos planteados.

2.1.1.3. Modelos de gestión

La teoría de la gestión educativa, pueden agruparse en diversos modelos, de acuerdo a los principios filosóficos y políticos que en ellas prevalecen, son posiciones ideológico políticas que se contextualizan de acuerdo al momento histórico en que se desarrollan y predominan.

El profesor Casassus, identifica seis modelos de gestión, a saber: Normativo, Prospectivo, Estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería, comunicacional.

2.1.1.3.1. Normativo

Este modelo de gestión parte de una visión unidimensional, que concibe al futuro como un elemento fijo determinado, que estima una sola posibilidad de futuro que esta ya constituida y por ello debe trabajarse o prepararse a la población para enfrentar ese tipo de futuro ya definido, desde una óptica tradicionalista, verticalista y autoritaria que no admite que la realidad es dinámica, cambiante que se transforma continuamente y que en consecuencia presenta una gran diversidad de posibilidades de futuro.

Este modelo es el inicial, en el área de gestión educativa, esta se presenta a finales de la década de los cincuenta continua durante los años 60, llegando a finales de la siguiente década. En este modelo se desarrolla la planificación educativa de la OCDE y LA CEPAL, bajo la guía académica de uno de los más importantes representantes de este modelo, Jorge Ahumada, investigador planificador del ILPES.

La gestión educativa, desde el modelo normativo, pone especial énfasis en la expansión de la oferta educativa, bajo la creencia de que ello es lo más importante en el campo educativo, sin embargo a finales de los setenta, Latinoamérica enfrenta una difícil crisis con la caída de los precios del Petróleo, que terminan provocando un cambio general de paradigmas, en casi la totalidad de los insumos teóricos explicativos de la acción humana.

2.1.1.3.2. Prospectiva

En el área de la gestión educativa, es el tránsito de la visión unilateral que sostenía la existencia de un futuro predeterminado, previsible y único, a esperar un futuro diverso, con distintas posibilidades y escenarios, aún cuando se mantiene la idea de que el futuro se lo construye desde el presente de acuerdo a las previsiones que se tenga del porvenir, se otorga mayor importancia a la representación del futuro que pueda tenerse, ya que de acuerdo a este modelo, son las perspectivas del futuro las que deciden la forma en que este se presentará.

Michael Godet, es el mejor expone del modelo prospectivo de gestión, también denominado método de escenario; ya que perciben a la realidad futura como diversos escenarios, para cuyo contexto ha de prepararse a los estudiantes.

El modelo prospectivo no es la negación o superación del normativo, en realidad es el mismo modelo pero con nuevos elementos y un mayor desarrollo, que incorpora a su cuerpo teórico, la posibilidad de escenarios diversos, pero continúa teniendo una visión lineal, mecánica de causa efecto, desconociendo la complejidad de factores que intervienen en la construcción de la realidad venidera.

En el marco de este modelo se generan las propuestas de planificación educativa de finales de los años setenta por la UNESCO y la OEA, en este método se concibe a la realidad educativa desde el punto de vista de la ampliación de la cobertura, hacia un escenario proyectado en que las personas deberán actuar asertivamente; en la planificación se da especial atención al aspecto financiero de los proyectos, también se considera estudios técnicos sobre impacto de las variables en el escenario pretendido o buscado, en este objetivo se extiende la micro planificación como instrumentos operativo que concreten las estrategias pensadas para obtener el escenario buscado.

2.1.1.3.3. Modelo estratégico

En este modelo se concibe a la gestión como una estrategia general que permite llevar a realización un proyecto educativo determinado, relacionando la organización con el entorno, los recursos y los objetivos.

Para este modelo la estrategia es el camino y el procedimiento, para articular coherente y eficientemente los recursos, las necesidades, perspectivas, intereses de la organización.

Los desarrolladores del modelo estratégico de gestión son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner en esta etapa, alcanza aún mayor preponderancia el financiamiento económico, ya que hablamos de un periodo de crisis, por ello este modelo pretende buscar mayor eficiencia, obtener mejores resultados con escasos recursos; por ello se introducen elementos presupuestarios, desarrollándose técnicas como el FODA, que busca analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee o afecta a la institución educativa en su contexto.

Desde un presupuesto competitivo, se afianza en la estrategia y táctica militar para impulsarse.

2.1.1.3.4. Modelo estratégico situacional

Este modelo de gestión situacional, se inspira en los principios de la diversidad, complementariedad, y dinamismo de la realidad. Entiende que un modelo de gestión no tiene aplicación universal por más esplendido que sea, la planificación debe considerar el lugar dónde se debe ejecutar el proyecto, con toda la riqueza del entorno, así como también las circunstancias en que se ejecutará el proyecto, es importante considerar la viabilidad técnica, organizativa e institucional, estima la necesidad de realizar replanteamientos en el camino, de acuerdo a las circunstancias en que se opera el proceso, se desarrollará la resolución de los nudos críticos del proyecto educativo.

Carlos Matus, economista chileno, ministro de Salvador Allende, es quien sustenta este modelo de gestión.

“(...) una realidad es al mismo tiempo, muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor, y cuál es su situación. Por lo tanto en una realidad se plantean muchas viabilidades (...)” (Juan, 2000)

Este proceso de gestión educativa considera que en la aplicación concreta de la propuesta existe, la posibilidad de que se fragmente demasiado el proyecto propuesto por el sistema, registrando grave falencias para su operatividad, en consecuencia, propone la micro planificación, que si bien se enmarca en la propuesta general, responde a intereses y necesidades concretas y particulares de cada sector, e incluso de cada unidad educativa.

En el marco de la planificación se incluyen tres elementos básicos, como son el financiamiento a través de un detallado y preciso presupuesto, la operatividad política de la propuesta y los niveles de concreción de la misma para que tenga efectividad en la aplicación práctica.

Los proyectos educativos institucionales adquieren especial relevancia en este modelo de gestión, ya que dada su nivel de alcance es posible dotarlos de recursos, y controlar su ejecución mediante el seguimiento y evaluación permanente.

2.1.1.3.5. Calidad Total

La calidad total como modelo de gestión se desarrolla a partir del éxito económico del Japón en el mercado mundial, basado en el concepto de la mejora permanente para atender a las necesidades puntuales del consumidor.

En el campo educativo se difunde este modelo, en Latinoamérica a partir de la década de los noventa; se fundamenta en la planificación, y control del servicio ofrecido, para una satisfacción óptima del cliente, en este caso de la educación.

La gestión educativa de calidad, parte del conocimiento de las necesidades y posibilidades ciertas del estudiante, para proponer una oferta educativa, de acuerdo al producto, vale decir a los resultados del proceso educativo, se propondrán correcciones continuas que permita mejorar la oferta educativo hasta alcanzar excelencia educativa; reconociendo el derecho individual a tener un producto con buenos resultados.

Análogamente a los anteriores modelos, en este se reconoce la gran importancia de elemento económico, financiero para el desarrollo de todos estos proyectos de planificación, tendiendo siempre hacia la eficiencia y eficacia de la empresa.

Son exponentes de este modelo en el campo educativo, Joseph Juran, Edward Deming y Phillips Crosby y Peter Senge

Chile es una de las mejores muestras de la aplicación este modelo de gestión educativa, donde se concibe a la educación como una mercancía, y a las instituciones educativas como empresas privadas, que en la lógica del sistema capitalistas, debían ofrecer educación de calidad, a quienes pudieran comprarla, ya que las empresas deben obtener un “lucro razonable”

El modelo chileno de educación hoy salta por los aires con la protesta juvenil que ha convulsionado al país en los últimos meses.

2.1.1.3.6. La Reingeniería

Este modelo de gestión surge en la segunda mitad de los noventa, como una respuesta a una sociedad acelerada, que experimenta drásticos cambios cotidianos y por tanto requiere propuestas igualmente rápidas, capaces de estar a tono con la velocidad de los cambios.

Su propuesta es el cambio radical de los procesos, va mucho más allá de mejoras permanentes como las propuestas de la calidad total, estos teóricos estiman que las mejoras no son suficiente, que es necesario realizar un cambio fundacional, es decir cambios básicos inspirados en la transformación radical que sufre la sociedad a diario, plantean la re conceptualización de los planteamientos de planificación.

Este modelo fue propuesto y desarrollado por Hammer y Champy se desarrolla en torno a los resultados que se obtienen al realizar un proyecto determinado, se distribuyen y evalúan resultados, no tareas, a fin de presionar a los distintos niveles y responsables de ejecutar las tareas adecuadamente, a fin de obtener resultados óptimos, tal como lo plantean en los siguientes pasos del proceso:

1. “Organizarse en torno a los resultados, no tareas.
2. Identificar todos los procesos en una organización y determinar su prioridad en el orden de urgencia rediseño.
3. Integrar el trabajo de procesamiento de información en el trabajo real que produce la información.
4. Tratar los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.
5. Vincular las actividades paralelas en el flujo de trabajo en lugar de integración de sus resultados.
6. Coloque el punto de decisión donde se realiza el trabajo, y crear el control en el proceso.
7. Capturar la información de una vez en la fuente” (J., 2002)

2.1.1.3.7. Modelo comunicacional

Acuden los desarrolladores de este modelo a la comunicación, como una estrategia fundamental para poder organizar y reorganizar las instituciones, a través de un compromiso verbal para la acción.

Se caracteriza, por dar una gran flexibilidad a los distintos niveles de organización. Como puede apreciarse al finalizar esta breve síntesis de los siete modelos de gestión educativa que se han desarrollado dentro de este campo, cabe mencionar que la gestión educativa se presenta como un apéndice de lo que es la gestión en el marco de la organización empresarial, cuyo objetivo es lograr la máxima rentabilidad,

logrando gran eficiencia y eficacia en su campo, pues en realidad son un conjunto de técnicas y estrategias desarrolladas en el seno del sistema capitalista, para facilitar el proceso de explotación y acumulación del capital, y que se ha buscado adaptarlas al sistema educativo, para responder a los requerimientos y necesidades del sistema, no necesariamente a los intereses y necesidades individuales.

Como se reflexionaba al principio de este trabajo uno de los componentes muy importantes de la gestión educativa es la concepción y proyecto político que prevalece a todo proceso técnico de gestión.

Además en todos ellos se observa una evolución sostenida de la idea de la gestión y administración empresarial, en permanente interacción con el contexto socioeconómico dominante, a cada nivel o ciclo de desarrollo capitalista corresponde un modelo de gestión determinado según las necesidades de las empresas o grupos de empresas de ganar mercado, y expansión a través de distintos mecanismos, entre ellos la seducción a través del hábil manejo de las emociones, frustraciones y deseos individuales no satisfechos o realizados que son aprovechados al máximo por el capitalismo para el cumplimiento de sus metas.

“La secuencia de los siete modelos enunciados muestra una trayectoria interesante. En esta trayectoria, con el modelo normativo se parte de una situación abstracta y determinista, para luego pasar por distintas etapas de concreción y flexibilización. Por concreción se entiende el proceso de emergencia de distintos sujetos de la gestión, cada vez más perfilados y concretos. En este proceso se tiene como sujeto en primer lugar al sistema en su conjunto, para luego dar lugar a la organización en sus distintos niveles administrativos, para luego terminar con las personas que constituyen la organización. A este proceso lo hemos llamado el proceso de emergencia del sujeto. Por flexibilización se entiende el proceso de pérdida de rigidez en la definición e interpretación del entorno en el cual opera la organización. En este proceso se pasa de la interpretación del entorno” (Juan, 2000)

Situaciones cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas. Estas situaciones más flexibles, cambiantes e indeterminadas, son contextos de desequilibrio, frente a las cuales es necesario hacer ajustes constantes mediante la innovación, para reequilibrar la relación de la organización con el contexto. En este sentido emergen con fuerza las competencias de análisis contextuales que le son propias a las perspectivas estratégicas, de calidad total y de reingeniería.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Existen múltiples definiciones de liderazgo, de acuerdo al modelo de gestión que se admita, o a la escuela psicológica que se atiende, por ello es muy difícil establecer una definición única o acabada; a continuación se anotan algunas definiciones expuestas por notables especialistas en el tema.

Generalmente el liderazgo se lo define como el conjunto de capacidades que posee una persona para lograr que un grupo de personas puedan trabajar en equipo, de acuerdo a un objetivo y metas propuestas.

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 2007)

Proceso de influir en la gente para que se una en la obtención de una meta común (Barry, 2001)

Arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes (Barry, 2001)

Liderazgo escolar *“La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones compartidas de la escuela.” (Kenneth, 2007)*

Para efecto de este estudio, definiremos al liderazgo como aquella característica o conjunto de características que posee una persona para comunicarse con los demás de forma eficiente y profusa, a fin de llegar a comunicar con claridad y precisión y entender con precisión las interrogantes, inquietudes, temores e incertidumbres de los otros, es tener la capacidad de ser asertivo, teniendo la palabra adecuada y oportuna en cada momento, circunstancia y persona, es tomar la decisión adecuada y a tiempo, es buscar consenso y establecer vías de acercamiento con los demás antes que barreras y distancias.

Así entendido el liderazgo es un conjunto de cualidades desarrolladas con mayor énfasis en ciertos individuos, de acuerdo a sus características personales naturales y en especial al entorno en que se ha formado.

El liderazgo en las instituciones educativas contemporáneas, no puede ser entendido como privilegio de seres superdotados o muy inteligentes, en realidad es

una capacidad compartida con un equipo de trabajo básico, capaz de comunicarse con total precisión y claridad, armonizar coincidencias y desestimando distancias, solucionando conflictos.

El liderazgo educativo es producto de un trabajo sistemático, en el cual se comparta con los demás miembros del equipo un proyecto de trabajo con metas claras y bien definidas, que permita fijar procesos de trabajo con escalones concretos por los que pueda avanzar los equipos de trabajo, hacia la consecución de los objetivos fijados, estableciendo vínculos afectivos entre los miembros del equipo que los identifiquen con los intereses y propósitos a conseguir, sin importar cual sea el estilo de liderazgo, que permita tomar decisiones y promoverlas con el grupo.

Tener en claro de que el papel del líder es el de un mediador, que promueve los intereses de su equipo representa dejar de lado la fantasía que muchos líderes tienen y que no logran establecer con éxito al imaginar que se trata de un papel que es realizado únicamente por un individuo, contrariamente a la realidad que es la de tornarse la base del equipo junto a los colaboradores, que son principales en el rol del liderazgo, asumiendo tanto las debilidades, como las fortalezas del grupo en un ambiente de contante consulta, reflexión y armonía entre los miembros reconociendo con humildad las fallas transformándolas en fortalezas al dar el siguiente paso en cualquier proyecto.

Asimismo, la utilización de ciertas herramientas organizacionales en el marco educacional son fundamentales para ejercer el rol de líder; como se marcó, los colaboradores son elementales al establecer un equipo de trabajo, y debes resaltar siempre que el mismo grupo tome decisiones dentro de límites establecidos, delegar ciertas tareas y responsabilidades puede llegar a ser una iniciativa para que los miembros de tu equipo se consoliden en el grupo haciéndose cargo de establecer soluciones en momentos de crisis o al emprender nuevos proyectos.

El papel de tus propias ideas le da un marco de seguridad al equipo, pero el líder debe siempre tener cuidado en que sus ideas no tengan más peso que las conveniencias de todo el equipo, pues las opiniones de otros delegados pueden tener más fundamento si ciertos individuos tienen mayores habilidades especializadas en determinadas áreas; sacarle provecho a esto, hace que las consultas y decisiones sean más fructíferas, innovando siempre las ideas así como los campos a los que el proyecto tenga acceso.

El rol de la educación es un proceso continuo que el ser humano a lo largo de todo el camino en su vida va adquiriendo, absorbiendo distintos aprendizajes que nutren las facultades con las que son dotados.

El liderazgo educativo debe proponer el desarrollo de todos aquellos a quienes involucra, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores, el líder pedagógico por su parte debe ser fuente de inspiración que no limite su papel en mandar, sino crear expectativas posibles formando iniciativas y creando caminos para que todos se aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí.

La esencia misma del liderazgo educativo está dirigida al progreso educativo sobre los estudiantes, superando barreras del nivel de la obediencia técnica a moldear un camino en donde la motivación a superar las fronteras con determinación inspire a los educadores a ejercer liderazgo educacional por sí mismos en el marco un clima lleno de confianza y éxito.

En síntesis, el liderazgo ejercido en las instituciones educativas, para que sea efectivo en el campo de las relaciones humanas debe considerar algunos elementos básicos, entre los cuales se encuentra:

- Una concepción integral de ser humano. Desde esta perspectiva se debe tener consideración por las personas. Dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los y las trabajadoras es fundamental. Algunas veces, resulta mucho más fácil regañar, insultar y agredir a una persona, que analizar las causas del error y que el líder haga su propio autoanálisis para que detecte cuáles son sus propios fallos y errores.

Es lamentable, observar que algunas personas por encontrarse en un puesto de poder se creen con el derecho de insultar, denigrar y maltratar a sus colaboradores. Estas prácticas de control y opresión sobre el o la trabajadora se han realizado por años (explícita o implícitamente), y esto es consecuencia de las concepciones erróneas que se ha tenido sobre el ejercicio del liderazgo. Y aunque la teoría ha ido desarrollándose y planteando nuevos modelos que tratan de salvaguardar la dignidad humana, en la práctica, este proceso se ha rezagado.

- Parte de la consideración individual, que se hablaba anteriormente, es el respeto por las diferencias individuales. Querer cambiar la forma de ser de un o una trabajadora a través de gritos, regaños, suspensiones, todos de tipo disciplinario, es transgredir la dignidad humana. Muchas veces, se piensa que el jefe está en un puesto de liderazgo para corregir, manipular y educar, cuando en realidad, el líder debe ser un facilitador de los procesos laborales, y no un “dictador” que impone qué, cómo y cuándo deben de hacerse las cosas.

Algunas teorías, manifiestan que la agresión a los demás, es un síntoma que se evidencia cuando la persona quiere que el otro sea como él quiere que sea, y cuando esto no sucede, la agresión puede ser una de las manifestaciones brutales del enojo que se siente al contrastar ideales con realidades.

Ante esto, la solución más eficaz es que se dé muerte a los ideales que se tienen sobre el otro, y lograr así comprender que no se puede cambiar las personas y que querer recorrer nuestro mundo, pensando y deseando cambiar a los demás es imposible y además irrespetuoso.

Cuando esta concepción del ser humano, pueda ser llevada a las empresas y organizaciones, quizás muchos jefes dejen de forzar a sus trabajadores a que sean lo que no son, y ellos mismos puedan tener reposo al dejar de cargar una demanda tan fuerte que durante años ha estado sobre sus hombros.

Partiendo de esta concepción de ser humano individual, cada quien tiene sus defectos, errores, virtudes, así como distintas formas de hacer frente a la cotidianidad laboral.

“ (...) la tolerancia psicológica, (se practica, cuando) ... el director o directora de la institución educativa trata de ser empático con sus colaboradores que se encuentran en un clima que ella denomina de “interacción turbulenta” (...) Cada profesor o profesora va a manifestar su enojo, frustración, dolor, alegría de formas muy diferentes, por ello, el director debe tener una capacidad fundamental que es tratar de comprender al otro desde sus características personales, a través de un análisis sistémico, comprendiendo el papel que dicha persona está ocupando en la trama vincular, y poder cooperar desde esta perspectiva de contexto como un elemento de contención y de apoyo” (Vargas, Teorías del Liderazgo, 2010)

Otra implicación importante que se deriva de la concepción del liderazgo desde la perspectiva sistémica, es que existen (quiérase o no) procesos de retroalimentación entre los diferentes subsistemas, y el liderazgo no está exento de estos procesos, por ello la flexibilidad del liderazgo en cuanto a la apertura con respecto a los otros

subsistemas es fundamental, pues cuando se rigidiza una postura del liderazgo y se tienen problemas para adaptarlo a los distintos momentos y fluctuaciones del sistema, el liderazgo puede sucumbir, o sea, puede ser inadecuado para ejercerse en las condiciones existentes.

De allí que el liderazgo compartido, no sea, solo un deseo del líder sino una realidad que se vive, por el movimiento mismo del sistema.

Al ser un liderazgo compartido, el líder debe tener los valores, tales como; la justicia, el respeto y el reconocimiento por quienes día con día forman parte del sistema, y, en última instancia mejoran, adaptan, optimizan el sistema en el que todos y todas se encuentran y conforman: la organización educativa.

2.2.2. Estilos de liderazgo

Existen distintos estilos de aprendizaje, pues estos se definen como la forma de interactuar con las demás personas, existen quienes siempre permanecen sonrientes y felices, con un excelente carácter, capaces de comunicar siempre alegría, bienestar y levantar el ánimo, existen otras personas que se mantienen serios, como enojados o amargados, que no inspiran ninguna confianza, ni deseo de compartir con esa persona más que las palabras absolutamente necesarias; hay quienes tienen siempre una actitud autoritaria, siempre gustan estar dando órdenes, o instrucciones a los demás, sin más consideraciones que sentirse con derecho a mandar a los demás; existen quienes prefieren ser democráticos, en sus decisiones, siempre consultan y toman en cuenta la opinión de los otros miembros del equipo.

De acuerdo a lo anteriormente señalado algunos psicólogos hablan de cinco estilos básicos de liderazgo que son: Directivo, participativo, delegativo, transformacional y transaccional.

“El estilo directivo el participativo, el delegativo, el transformacional, y el el estilo de liderazgo transaccional” (Murphy, 1990)

Otros autores prefieren hablar únicamente de dos o tres estilos de liderazgo, el transaccional, el transformacional y el dejar hacer, dejar pasar, (laissez faire, laissez pasar)

2.2.2.1. El liderazgo transaccional

Entendido como la capacidad del líder para llegar a negociar aquellos puntos de vista que son conflictivos, elementos en los que es difícil ponerse de acuerdo, entonces el líder debe llegar a ceder o aceptar parte de aquellas cosas que estima no convenientes, en busca de llegar a un acuerdo o convenio que permita desarrollar el trabajo en equipo, y avanzar en la dirección deseada.

Lo fundamental de la transacción es transigir, negociar, para ello se habla de tres momentos básicos de toda transacción, negociar, establecer tratos, y convenir en acuerdos que sean beneficiosos para el grupo.

- ❖ “Consentir en parte con lo que no se cree justo, razonable o verdadero, a fin de acabar con una diferencia o disputa.
- ❖ Ajustar algún punto dudoso o litigioso, para convenir voluntariamente las partes, en algún medio que componga y parta la diferencia de la disputa.
- ❖ Llegar a un acuerdo por consenso, por consentimiento, entre los miembros de un grupo o de varios grupos” (Avolio, 1994)

2.2.2.1.1. Características

1. **Refuerzo Contingente** Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos
2. **Dirección por excepción** Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos.

Respecto a la intervención del líder en el proceso educativa se plantean dos posibilidades, estas son, la forma activa y la pasiva, de acuerdo, a la primera forma, el líder, espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces, se sugiere los ajustes y modificaciones necesarias.

La intervención pasiva, se da cuando el líder observa desviaciones, y aplica correcciones, sin necesidad de llegar al dramatismo de las consecuencias como en el caso anterior.

2.2.2.2. Liderazgo Transformacional

En el campo del liderazgo transformacional, se plantea el reto de cambiar, de transformar, tanto la relación con los demás, como el progreso y avance del

proyecto en sí mismo, para ello es necesario conocer eficientemente a las otras personas que colaboran con el líder.

el liderazgo transformador se afianza en tres principios básicos, que son el ser consciente del cambio a ejecutarse, ir ajustando y reajustando cambios a medida que avanza el proceso para lograr el cambio propuesto; y finalmente llegar a acuerdos por consenso con los demás involucrados en el proceso propuesto.

Para el profesor Bernal Agudo, de la universidad de Zaragoza, el liderazgo en educación debe orientarse por la aceptación de premisas claras de la realidad tales como: Que existe una nueva generación de alumnos, que es necesario rediseñar la educación constantemente para que siempre este actualizada; reconocer que el aprendizaje no puede retraerse a la información; y finalmente admitir la necesidad del empleo de las herramientas tecnológicas modernas, para acceder con mayor rapidez y certeza a la información.

Desde esta perspectiva plantea la existencia de:

- ❖ “Profesores como “conductores y mentores” que ayudan y enseñan contenidos relevantes e interdisciplinarios.
- ❖ Empleo de diversidad de materiales y de recursos, más allá de un texto (*USB's, CD-rom's*, plataformas interactivas, programados especializados, entre otros).
- ❖ Reconocimiento de multiplicidad de inteligencias, etnias o procedencias, individuos, y edades en un mismo salón de clases, con igualdad de oportunidades” (Álvarez, 2006)

Otras posiciones sobre el liderazgo tradicional se exponen en la siguiente cita de una autora ya analizada en páginas anteriores:

El liderazgo de transformación se podría definir

“(Se considera al liderazgo transformacional) ... como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional” (Vargas, 2010)

2.2.2.2.1. Características

El liderazgo transaccional como ya se ha mencionado, se centra en convertir a los profesores en líderes de la actividad educativa, mediante la definición de la misión institucional, establece metas en los logros estudiantiles, a través de la articulación del currículo escolar, en un clima laboral, favorable al aprendizaje y convivencia humana.

En este estilo pueden mencionarse las siguientes características:

1. **Carisma–Entusiasmo**, inspira confianza e identificación con la organización. Son percibidos con un alto grado de moralidad y seguridad.
2. **Visión–Capacidad de formular una misión** en la que se involucren los miembros de la organización en el cumplimiento de los objetivos.
3. **Consideración individual**–Atiende a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
4. **Estimulación intelectual**–Capacidad de empoderar a sus profesores y hacer que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.
5. **Capacidad de motivar**–Potenciar las habilidades y proporcionar apoyo emocional e intelectual. Motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior
6. **Tolerancia psicológica**–Implica usar el sentido del humor para indicar las equivocaciones, resolver conflictos y manejar momentos difíciles.
7. **Construye liderazgo compartido**.–Cultura de la participación. Crea condiciones para que seguidores colaboren con él.
8. **Trabajo en equipo**.–Produce sinergia necesaria para obtener mejores resultados.–Estimula que los profesores compartan ideas, se inspiren y se identifiquen con las metas del equipo siendo altamente productivos.
9. **Tiempo y recursos a la formación continua**.–Cree en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y favorece su formación.
10. **Papel simbólico**.–Representa a la institución y organización. Debe ser ejemplo de trabajo duro, honestidad y disponibilidad en sus actuaciones.

2.2.2.3. El liderazgo fundamentado en el dejar hacer, y dejar pasar (laissez faire, laissez passer)

Este liderazgo tiene corte neoliberal y empieza a desarrollarse cuando los grandes empresarios observan que las regulaciones estatales obstruyen su camino de explotación y engrandecimiento, entonces los capitalistas franceses desarrollan esta expresión de dejar hacer, dejar pasar, las acciones (dígase arbitrariedades) de los empresarios sin decir nada, simplemente lo que conocemos como hacerse de la vista gorda.

En el campo de la educación este tipo de liderazgo fácilmente llega a provocar desorden, caos, anarquismo, es decir una institución educativa, en la que cada quien

hace lo que estima conveniente, sin apoyarse o sujetarse a un proyecto definido, o al menos a un conjunto de normas y principios que expresen la visión y misión de la educación.

2.2.2.3.1. Características

Se ha indicado que este liderazgo es propio de los modelos neoliberales, aunque su origen se remonta a los fisiócratas Ingleses del siglo XVII, pues bien se fundamenta esencialmente en la libertad de la empresa para realizar las actividades que se proponga y únicamente se regula por las limitaciones propias del entorno económico, y/o social en que se desenvuelve.

1. Prefieren normas claras
2. Se mantienen en el fondo
3. Tienden a no tomar lados (neutro)
4. Influyen poco en el logro de objetivos
5. Influyen poco al clima laboral

2.2.2.4. Liderazgo Instruccional

En el campo educativo, se agrega al liderazgo Instruccional como uno de los estilos importantes dentro de la actividad educativa.

El liderazgo Instruccional, se basa en el apoyo a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza. Requiere fuerte preparación pedagógica.

2.2.2.4.1. Características

1. **“Define la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros en los alumnos.** -Implica organizar los objetivos de la escuela y comunicarlos.
2. **Gestiona y articula el currículum.**-Promueve la instrucción de calidad, supervisa y evalúa, distribuye y protege el tiempo de instrucción, coordina el

currículum, controla el progreso de los estudiantes y supervisa y evalúa a los docentes.

3. **Promueve un clima de aprendizaje académico.** –Establece expectativas y estándares elevados. Proporciona incentivos para estudiantes y profesores; promueve el desarrollo profesional vinculado a la práctica instructiva”
4. **Desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo.** –Crea una cultura con un ambiente seguro y ordenado; desarrolla la colaboración y cohesión entre equipos; establece relaciones entre la familia y el centro escolar” (Murphy, 1990)

2.2.3. Tipos de liderazgo

a. El estilo directivo

El liderazgo directivo, parte del análisis de las causas efecto en las organizaciones educativas, buscando identificar los factores que motivan a las personas a realizar sus actividades, a fin de poder propiciar una adecuada motivación a fin de obtener los comportamientos deseados.

Pues bien, una vez que la persona tiene satisfechas las necesidades básicas fisiológicas y de seguridad, tiene otras necesidades específicas que satisfacer en su entorno laboral, por tanto, habrá que analizar los factores que inciden en la motivación en este entorno del liderazgo directivo, dentro de las instituciones educativas.

En síntesis el liderazgo directivo se enfoca en la ejecución y el cumplimiento de tareas.

b. El estilo adiestrador

Desde esta visión se considera al papel del docente como un proceso mediante el cual se da instrucciones al estudiante, que estos deben seguir, al pie de la letra. Esta visión se relaciona con la educación tradicional, en la cual se concibe al estudiante como un vaso vacío al cual debe llenarse con los conocimientos que pasivamente depositará el docente en el cerebro del alumno.

Este tipo de concepto funciona más con las escuelas militares, donde se ejerce un autoritarismo vertical de imposición, que no deja espacio para la participación activa de los estudiantes.

De acuerdo a sus propulsores este tipo de liderazgo, busca ilustrar, enseñar desde el amplio bagaje cognitivo de los docentes, evitando dilaciones o pérdida de tiempo al considerar las opiniones de los estudiantes que desconocen y deben ser instruido e ilustrado.

c. El estilo de apoyo

Es un estilo mucho más democrático, basado en el aspecto emocional, que se orienta a definir los factores motivacionales básicos de cada persona, a fin de utilizarlos para lograr motivar y generar entusiasmo en los miembros del equipo en la realización de la tarea, evitando caer en el hastío cansancio, propio de la monotonía.

Emplea la motivación y el entusiasmo para lograr la colaboración colectiva en el cumplimiento de las metas.

d. El estilo gerencial

Desde esta opción se aplica los principios de la gerencia empresarial a los puestos directivos de la institución educativa, una de sus principales características es la delegación de autoridad, y de misiones a cumplir entre los demás miembros del equipo de trabajo, y/o de la institución educativa.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Un líder es quien logra destacarse por sus cualidades innatas y adquiridas de poder interactuar eficiente y positivamente con la gente, de tal suerte que existen muchas personas que lo siguen, e incluso lo toman como modelo a imitar, generalmente alcanza tales características luego de un intenso trajinar por los caminos de las relaciones interpersonales; en cambio que un directivo es generalmente un profesional designado para ocupar tal puesto, ya por sus conocimientos, capacidad para dirigir y controlar la actividad de la institución o empresa, o simplemente por las relaciones que tiene con el o los dueños de la empresa u otras personas que tienen poder de decisión.

El directivo responde fiel y disciplinadamente a los intereses y objetivos de la empresa, maneja la planificación de la organización, debe controlar toda la información, tiene autoridad para ordenar, y por lo general maneja a las personas como fichas, de acuerdo a los intereses y necesidades de la organización, llega a su trabajo justo a tiempo, empieza a distribuir y asignar tareas de acuerdo a su criterio,

es autoritario, y casi siempre se siente por sobre las demás personas de su equipo de trabajo, empresa u organización.

A diferencia de lo anterior, el líder, es proactivo, muestra acción, compromiso, comunicación abierta, existe como producto de un acto voluntario, no porque otra persona lo designó, se preocupa por inspirar confianza entre sus seguidores y/o colaboradores, a quienes se dedica a enseñar, como hacer las tareas, las cuales comparte, antes que limitarse a ordenar; generalmente trata a sus seguidores y/o colaboradores con afectividad, acudiendo con frecuencia a la persuasión antes que a la autoridad, para lograr que las otras personas realicen las actividades encomendadas, en contraposición a lo que realizan los directivos.

El líder establece relaciones horizontales, democráticas, entre los miembros de su equipo de trabajo, antes que verticales o jerárquicas como es el caso del directivo.

El líder se forja en la práctica social, mientras que el directivo es colocado en dichas instancia en razón de otras consideraciones.

Algunos autores, fundamentados en la práctica de liderazgo empírico desarrollada por Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, agrupan las similitudes y diferencias entre un directivo y un líder, en el siguiente bloque:

Se es un directivo en los casos siguientes:

1. Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada

con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.
5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. Como lo señalan destacados tratadistas del liderazgo:

“(Líder es quien tiene la capacidad de influir) en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 2007)

((...)) es aquel que influye en la gente para que se una en la obtención de una meta común (Koontz, 1987)

Arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes (Barry, 2001)

Liderazgo escolar “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones compartidas de la escuela.” (Kenneth, 2007)

Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.

Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.

Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión

Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

2.4. Valores y educación

2.4.1. Valores

Cuando se habla de valores, no deja de existir cierta incertidumbre o inquietud, dado el alto nivel de abstracción que tiene el tema, para muchas personas resulta incluso altamente polémico su tratamiento, ya que muchos desde cosmovisiones muy particulares tratan de reducir los valores a pequeños campos de la realidad, simbolismo o espiritualismo humano; para algunos sectores hablar de valores es hablar de moral y ética, otros lo identifican con la religión y hay incluso quienes lo reducen al tema material, hasta llegar estrictamente al plano económico.

El valor es una característica que nace de la relación del hombre con la realidad objetiva con la que interactúa, por ello el valor surge de la praxis social que ha ido generándose a través de la historia humana.

Los valores son una característica estrictamente humana, pues sin la existencia de los hombres estos no podrían existir, ya que algo es valioso, bello, feo, bueno o malo con referencia a algo, y ese algo es el hombre generalmente; por ejemplo el agua es buena, porque sin ella el hombre no puede existir, los gases tóxicos son malos porque matan la vida y consecuentemente al hombre, la muerte es doloroso porque nos separa de nuestros seres queridos, un nacimiento es hermoso, sublime y tierno, porque es producto de una fuerte relación afectiva, porque es una vida que empieza, porque representa y Esperanza de que sucederá con dicha vida en el futuro.

Por tanto los valores no existen fuera de nosotros como seres humanos, son objetivos en cuanto no pertenecen a nuestro fuero interior individual, sino a una comunidad o colectividad dada y aún a todo el género humano en el caso de los valores universales, tales como los referentes a la vida y a sus conexos.

Los valores no pueden existir tampoco independientemente de la relación entre la realidad objetiva y el hombre, puesto que no son una invención humana, la valoración se produce de acuerdo a la sensación, y consecuencias que la presencia de algo o la existencia de una relación genera, en un contexto sociocultural determinado y específico.

Por ejemplo no para todas las personas tienen todos los bienes igual valor ni aún el mismo bien tiene igual valor para la misma persona en circunstancias diferentes, por ejemplo, para quien está a la intemperie en un lugar que hace mucho frío, una manta tendrá un enorme valor, no será así en cambio si dicha persona se encuentra al interior de un refugio con temperatura adecuada y no siente frío.

Los otros valores, aquellos que corresponden a la esfera ética, espiritual y moral son producto de la cultura, los símbolos generados en un contexto social determinado histórica, geográfica y políticamente.

Así por ejemplo no se califica igual a la danza, a la pintura o a la música en regiones y pueblos distintos del mundo, por ejemplo una obra literaria del Premio Nobel, García Márquez, no se valora igual entre nuestros pueblos que entre los beduinos, los nórdicos, los musulmanes u otras culturas diferentes, igualmente las pinturas de nuestro genio Guayasamín, no tienen igual significado para los latinoamericanos, que para los musulmanes, judío o hindúes.

Igualmente no existe el mismo concepto de lo justo, lo injusto, lo bueno, lo malo, etc. entre sociedades distintas, aún ni entre lo sagrado y lo profano.

pues cada pueblo, región o cultura, genera su propio esquema de valores, creencias, signos, símbolos, etc.; lo cual evidencia que los valores no son inventos queridos o propuestos antojadizamente por las personas, son producto de la interacción continua, individual y colectiva, entre el hombre y su entorno y entre los hombres, por tanto existe incluso cierto tipo de valores que corresponden a un grupo de hombres de acuerdo a la ubicación socioeconómica en que se encuentran, en cuanto clase social.

La educación es la encargada de socializar la cultura de un colectivo humano, dado, por ello educar es, en sí mismo, difundir los valores fundamentales que prevalecen a cada sociedad, por ello es muy importante definir los valores que subyacen a cada decisión, postura política y aún acción que tomemos como seres humanos en nuestro diario accionar, más aún si ejercemos algún tipo de liderazgo o dirección en alguna organización, puesto que nuestras decisiones, creencias y esquemas éticos afectaran directamente a otros seres humanos.

El objetivo fundamental de la educación, debe ser comunicar con la acción diaria un conjunto de valores positivos en defensa de la vida, la dignidad y la solidaridad humana en pro de los intereses, necesidades y perspectivas más elevadas de los seres humanos, según sus propias creencias, necesidades y posibilidades, mas no generalizando los valores de grupos económicos exclusivos y excluyentes, creados bajo la perspectiva de un sistema económico social, cuyo objetivo básico es la acumulación de bienes materiales, sin importar si tal proceso implica la explotación extrema de recursos naturales, de la vida y del mismo ser humano, en aras de un consumismo ilimitado que deteriora el equilibrio ecológico del mundo poniendo en riesgo la existencia de la vida en el planeta.

Por ello es importante repensar sobre los valores y prácticas que deben fomentarse en la escuela, no como una asignatura más del pensum. Sino como ejes transversales que estarán presentes en absolutamente todo el currículo escolar, desde la macro, meso y micro planeación, en cada una de las decisiones administrativa y organizativas de los directivos y por supuesto en la práctica diaria del docente en el aula, así como en el esquema teórico que respalda su accionar. Es importante eliminar prácticas discriminatorias, que lastiman y ofenden a los y las diferentes, eliminar de la acción cotidiana, la violencia y la imposición como medio para solucionar conflictos, disidencias o no coincidencias; es importante eliminar la competencia entre estudiantes como fin y aún como medio para alcanzar el éxito, no podemos continuar cimentando los principios básicos de la desigualdad, inequidad e injusticias; en su lugar deben reemplazarse tales prácticas por sus antagónicas, como la solidaridad, no la caridad, la lastima o la típica te ayudo de pena, el trabajo colaborativo, la equidad en la interacción, el respeto a las diferencias, la adecuada valoración de las acciones de los estudiantes, aún cuando no coincidan con las expectativas o requerimientos del docente, potenciar la concertación, el consenso, el dialogo, la transigencia, antes que la imposición, flexibilidad antes que rigidez. Para finalizar cabe considerar un trabajo de Tierno Bernabé, sobre valores y educación que coadyuva a aclarar lo expuesto en las líneas anteriores.

Instaurar en nuestra sociedad una "Pedagogía de los valores" es educar al hombre para que se oriente por el valor real de las cosas, es una "pedagogía de encuentro" entre todos los que creen que la vida tiene un sentido, los que saben que existe un porqué en lo extraño de todo, los que reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

La Declaración Universal sobre los Derechos Humanos de la ONU no hace más que recoger el común sentir de los hombres que reconocen los valores que dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano. No creemos que sea mera retórica reconocer al hombre como "portador de valores eternos", es decir, de valores que siempre, siempre, han de ser respetados.

Hablar de "valores humanos" significa aceptar al hombre como el supremo valor entre las realidades humanas. Lo que en el fondo quiere decir que el hombre no debe supeditarse a ningún otro valor terreno, ni familia, ni Estado, ni ideologías, ni instituciones...

Todos estos valores que configuran la dignidad del hombre, reconocidos por todos, dan apoyo y fundamento a un diálogo universal, a un entendimiento generalizado que harán posible la paz entre todos los pueblos.

Y si el "mundo de los valores" puede servir de guía a la humanidad en sus aspiraciones de paz y fraternidad, por la misma razón deben servir de guía al individuo en sus deseos de autorrealización perfeccionamiento.

En este caso la acción educativa debe orientar sus objetivos en la ayuda al educando para que aprenda a guiarse libre y razonablemente por una escala de valores con la mediación de su conciencia como "norma máxima del obra (Bernabé, 2001)

3. METODOLOGÍA

La institución educativa en que se desarrollo esta investigación, es el Colegio Fiscal “Ciudad de Portovelo”; mismo que está ubicado en la calle 10 de Agosto N° 230, entre las calles Dr. Rodrigo Borja y Rosa Vivar; ciudadela Cima, parroquia Portovelo, ciudad y cantón del mismo nombre, provincia de El Oro.

Es un establecimiento que funciona con régimen de costa, en jornada matutina, sirve a los últimos tres años de EGB, y al bachillerato en la especialidad de comercio y administración.

Puede considerarse un colegio pequeño, en atención a la población educativa que sirve; atiende a un total de 181 estudiantes, 100 mujeres y 81 hombres; en sus aulas laboran 18 docentes, 11 de planta y 7 contratados.

El personal administrativo está constituido por 10 personas, 4 varones y 6 mujeres.

El colegio fue creado mediante Acuerdo Ministerial, N° 3823, del 14 de mayo de 1987, inicio con el ciclo básico, para más tarde ofrecer a la juventud un bachillerato en bellas artes y posteriormente en otras especialidades hasta en la actualidad ofrecer únicamente un bachillerato en ciencias administrativa, especialidad contabilidad.

3.1. Participantes

3.1.1. Personal directivo por sexo y edad

De acuerdo a lo establecido en la muestra correspondiente, se tomo como población de este estudio a todas y todos los directivos del colegio; a la Sra. Rectora, al vicerrector y a cada uno de los jefes de las cuatro áreas: Instrumental, técnico profesional, Científica y de desarrollo personal y social; del establecimiento educativo.

3.1.2. Personal docentes

Se consideró también en la muestra para la realización de este estudio a los 18 docentes del colegio, ya que son ellos quienes están en contacto directo con sus estudiantes, en permanente intercomunicación entre ellos y coordinando siempre sus actividades de acuerdo a los planteamientos y programación realizada por los directivos y autoridades de la institución.

3.1.2.1. Personal docente de la institución, distribuido por edades y por sexo y título académico

Tabla N° 1. Personal docente del colegio distribuido por edades.

EDAD	f	%
30 – 35	2	13
36 - 40	3	16
40 - 45	7	38
45 Y +	6	33
TOTAL	18	100

FUENTE: Archivos de la Institución

ELABORACIÓN: Lcda. María L. Valarezo.

En la tabla anterior, se presenta a todo el personal docente del establecimiento, distribuido por edades, a fin de que dichas características, de ser necesario se consideren al momento de realizar conclusiones sobre sus opiniones.

Tabla 2. Personal docente, distribuido por sexo

SEXO	f	%
Femenino	10	55
Masculino	8	45
TOTAL	18	100

FUENTE: Registro del colegio

ELABORACIÓN: Lcda. María L. Valarezo.

En el estadístico precedente, se expone la conformación del personal docente del colegio, de acuerdo al sexo, para tener en consideración en el análisis general. Cabe recordar que debido al número de docentes de la institución se está trabajando con todo el personal, es decir no hubo lugar a muestreo.

Tabla N° 3. Personal docente del colegio por título académico

TITULO	f	%
Bachiller técnico	1	2
Técnico superior	3	16
Profesor de segunda enseñanza	3	16
Licenciado	7	38
Postgrado diplomado	4	22
TOTAL	18	100

FUENTE: Registro del colegio

ELABORACIÓN: Lcda. María L. Valarezo.

Como puede observarse en la tabla N° 3, siete de los 18 docentes del colegio, es decir el 38% del personal, poseen título de tercer nivel en ciencias de la educación,

un 22% tienen título de cuarto nivel; y el tercio restante aún tienen título de bachiller o profesores de segunda enseñanza.

Esta realidad es muy positiva para la institución que cuenta con personal eficientemente capacitado.

3.1.3. Población estudiantil del colegio considerado en la muestra de la presente investigación

Tabla N° 4. Estudiantes por sexo

SEXO	f	%
Femenino	13	65
Masculino	7	45
TOTAL	20	100

FUENTE: Registro del colegio

ELABORACIÓN: Lcda. María L. Valarezo.

Como puede observarse en la tabla N° 4, la toma de la muestra de los estudiantes en cuanto a su distribución por sexos, mantiene la misma tendencia estadística de la distribución de la totalidad de la institución, donde un 45%, corresponde al sexo masculino y un 65% al sexo femenino; tendencia que además se mantiene a nivel provincial y nacional, según lo demuestran las estadísticas del Ministerio de Educación, según puede observarse en el cuadro presentado a continuación.

Tabla N° 5. Estudiantes por edades

EDAD	f	%
12 – 14	8	40
15 – 18	11	55
18 y +	1	5
TOTAL	20	100

FUENTE: Registro del colegio

ELABORACIÓN: Lcda. María L. Valarezo.

3.1.4. Padres de familia

Sin duda alguna la participación de los padres de familia en la consecución de los objetivos del establecimiento educativo es muy importante, dado que permite conjugar los intereses del centro educativo con los objetivos y aspiraciones de los padres de familia, quienes envían a sus hijos al colegio con unas expectativas e intereses bien definidos, de cuyo cumplimiento o no dependerá la valoración que los padres de familia den a la actividad realizada por las autoridades y docentes de la institución escolar.

Bajo tal consideración, se incluye en el presente estudio 15 encuestas a padres de familia, tal como se expone en los siguientes cuadros estadísticos.

3.1.4.1. Padres de familia participantes en la encuesta, distribuidos por sexo.

Se ha optado por dar prioridad muestral a la población femenina de padres de familia, ya que es conocido que son las madres quienes están mucho más que los padres en contacto con las instituciones educativas de sus hijos, dado el carácter organizacional de nuestra sociedad, en consecuencia la encuesta contiene un porcentaje mucho mayor de mujeres que de varones.

3.1.5. Población Estudiantil

Los estudiantes son la razón de ser de toda institución educativa, consecuentemente su opinión es fundamental sí queremos medir el impacto de los modelos de gestión implementados en la institución en los últimos años.

Por ello se aplicó una encuesta a quince líderes estudiantiles que ejerzan determinada representatividad entre los estudiantes, a fin de recabar su opinión sobre gestión, liderazgo y valores.

3.1.5.1. Población estudiantil por sexo

Atender en la distribución muestral el sexo de los estudiantes encuestados permite realizar una justa apreciación de sus juicios y valoraciones, dado que es muy importante reflejar en la muestra la tendencia estadística en cuanto a número de estudiantes por sexo a nivel de la institución, provincia y país como parámetro analítico básico para determinar la participación de los sexos en los espacios de liderazgo existentes en el establecimiento.

3.2. Materiales e Instrumentos

En esta investigación se utilizó la encuesta, la entrevista y la observación como instrumentos básicos para acceder a la información del centro educativo sobre gestión, liderazgo y valores.

Las encuestas se han estructurado con alternativas de elección múltiple, con una primera parte constituida por los datos de identificación del encuestado, para luego abordar los temas de la gestión, liderazgo y valores, en la forma en que estos están presentes en la práctica, gestora administrativa, y educativa, tanto desde los directivos, como de los docentes del establecimiento.

Análogamente las encuestas dirigidas a estudiantes están diseñadas tomando como referente la escala de Likert. Y se orientan a indagar entre los estudiantes cual es la percepción que ellos tienen de la gestión educativa, el liderazgo y los valores que se practican en el establecimiento educativo.

Finalmente se realizó una encuesta a los padres de familia, buscando conocer como se observa desde su visión el liderazgo, la gestión y la práctica de valores en la institución, estas encuestas están diseñadas con respuestas de alternativas múltiples para que los encuestados elijan aquellas que más se acercan a su opinión. Las entrevistas se estructuran para que los directivos puedan exponer con libertad y claridad sus opiniones sobre la gestión que realizan en la institución y su concepción sobre el liderazgo y ejercicio que se hace del mismo en la institución educativa, para ello se usará un guión con 8 interrogantes que aporten información sobre la práctica educativa en lo concerniente a gestión, liderazgo y valores.

Para la fase del diagnostico institucional se procedió a examinar los documentos que contienen la planificación, propuesta, y análisis del colegio, a fin de determinar qué tipo de gestión educativa, de liderazgo y valores predominan en la estructura de los mismos, además este análisis nos permitirá conocer las deficiencias y falencias de la institución en su planificación, información fundamental para plantear una propuesta de mejoramiento

3.3. Método y procedimiento

3.3.1. Métodos y técnicas

En la realización de esta investigación se acudió al uso del método dialectico como concepción universal de la realidad entendiéndola como la interacción permanente

de unos factores con otros; en el campo lógico se guiará por el método deductivo e inductivo para el análisis tanto de la documentación del establecimiento como de los datos aportados por la investigación de campo, ya que a través de los procedimientos de análisis y síntesis que corresponden a estos métodos se puede descomponer el todo en sus respectivas partes para tener una percepción específica de cada una de ellas, para posteriormente unificarlas y conseguir formular una visión de conjunto sobre la realidad institucional, en lo concerniente a la gestión, liderazgo y valores, cuya presencia es relevante en la institución.

Se aplicó también el método **descriptivo y exploratorio**, a que los mismos nos permitieron describir en forma detallada la realidad del colegio objeto del presente estudio y a la vez explorar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para en base a ello formular la hipótesis de trabajo.

El hermenéutico, en la interpretación de la información bibliográfica, a fin de determinar los aportes realizados por quienes han realizado significativos aportes en el campo científico que corresponde a este estudio.

El método **estadístico**, para organizar en tablas estadísticas la información extraída a través de los diferentes instrumentos aplicados a directivos y comunidad educativa, dado que este procedimiento ayudará a comprender, analizar e interpretar la información de campo.

En lo referente a las técnicas se uso gran variedad de las mismas, conforme fue avanzando la investigación, en un primer momento se acudió a la lectura para fortalecer la información teórica sobre gestión, liderazgo y valores, a mas de técnicas didácticas auxiliares como organizadores gráficos que faciliten la aprehensión del conocimiento teórico, así como la estructura organizativa de la institución.

La observación fue la técnica básica para realizar el análisis de los instrumentos de planificación de la institución y poder a partir de ello desarrollar un planteamiento inicial sobre el mejoramiento de ciertos aspectos en la planificación y acción administrativa educativa en el colegio.

La encuesta y la entrevista a través de sus correspondientes instrumentos, el cuestionario y guión de entrevistas fueron las técnicas de investigación de campo usadas para recabar la información tanto de directivos, docentes, estudiantes y

padres de familia del colegio, con la que podamos formular una apreciación general de la realidad institucional.

La estadística con el uso de la hoja electrónica nos ayudaran al procesamiento e interpretación de la información de campo que nos proponemos extraer.

Resultados que se presentarán en tablas estadísticas, acompañadas de su respectivo grafico.

3.3.2. Procedimiento

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información estadística recogida de los registros del establecimiento educativo, este proceso se apoyará en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizarán los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

También se procederá a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomará como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes

Cumplida esta fase, se procederá al procesamiento de la información, a fin de establecer las características específicas de la institución, respecto al manejo de la gestión, administración y valores en la vida estudiantil, definiendo la inserción con la comunidad y el cumplimiento de las metas y objetivos manifiestos en los instrumentos de planificación.

Esta parte del trabajo confirmará o rechazará los supuestos. En este contexto, se llegarán a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejarán no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construirán niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de

inter aprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/ informática.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de la planificación educativa.

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

La institución educativa, como primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional y administrativa eficiente y eficaz.

La estandarización y optimización de procedimientos dentro de las instituciones educativas pasó de ser una iniciativa particular de los establecimientos, en su búsqueda por mejorar sus servicios, a convertirse en parámetro general de la educación, con el cual el sector educativo busca promover una cultura de gestión, más que de administración, en la que factores como el liderazgo, los recursos humanos, los procesos pedagógicos, los procesos administrativos y los procesos financieros se articulen creando organizaciones de enseñanza sólidas.

Las herramientas o instrumentos de la gestión educativa son de gran vital importancia ya que nos permiten planificar, organizar y orientar la labor educativa, dentro de cada establecimiento educativo; mediante de los instrumentos se lleva a la practica la política educativa expresada en el plan nacional de educación, pues estos instrumentos es la presentación secuencial de los distintos niveles de gestión, partiendo desde el plan, el programa, el proyecto, la actividad y la tarea.

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

El liderazgo y los valores van de la amo, esto se demuestran en todos y cada uno de los instrumentos, ya que incluido el plan nacional, el programa, el proyecto educativo, el plan curricular institucional, el plan operativo anual, el bloque curricular y aún el plan de aula, están y deben de estar impregnados de un profundo liderazgo, puesto que este es esencial a toda actividad humana, demostrándose aún

más entre los planificadores directivos, administradores y docentes, considerando el objeto final de la educación que es la transformación del ser humano, mediante el conocimiento, este proceso no es realizable sin una minúscula dosis de liderazgo, se deben considerarse una serie de ejes que son expresión de la realidad contextual en que se inscribe el proceso educativo nacional, vale indicar: cosmovisión filosófica político, intereses económicos sociales preponderantes, apariencias de escenarios futuros, contexto internacional, capacidad económica, necesidades e intereses nacionales, posibilidades y decisión política del gobierno ejecutor de dicho plan.

A través del liderazgo que se puede aplicar estos valores humano-sociales a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos

La gestión educativa guía y orientación preponderantemente en lo social, es por eso en ella se enunciará con gran claridad el sistema de valores, concepciones, ideas, enfoques, políticas y religiosas que influyen en los grupos directivos que practican mayor liderazgo en la transformación de los herramientas e instrumentos de gestión educativa.

4.1.1.1. El manual de organización

El manual de organización lo podemos definir como un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

En el Colegio “Cuidad de Portovelo”, en que se ejecuta este diagnostico, el Manual de organización, está en proceso de elaboración, acogiéndose, mientras se concluye, a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, donde se establece con claridad la organización administrativa, funciones, deberes y derechos de los distintos clases administrativas, y del personal que desarrolla sus actividades en el centro educativo, e inclusive de aquellos grupos humanos involucrados en la labor de los centros educativos, como son los padres de familia, representantes y aún de la colectividad que constituye el entorno institucional.

4.1.1.2. El Código de Ética

La ética está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. Puede definirse a la ética como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo deben actuar los integrantes de una sociedad.

Un código, por su parte, es una combinación de signos que tiene un determinado valor dentro de un sistema establecido.

Un código de ética, por lo tanto, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

En colegio “Ciudad de Portovelo” el Código de Ética, está formado por el conjunto de normas y disposiciones éticas establecidas en la constitución y legislación pertinente de acuerdo a las disposiciones ministeriales, en el colegio se acopian muchas de estas normas en el Código de Convivencia, mismo que se fundamenta en el Acuerdo Ministerial # 182 de mayo del 2007, que institucionaliza la elaboración e implementación del Código de Convivencia en los planteles educacionales del país, cuya aplicación constituiría el nuevo parámetro de la vida escolar (Ministerio De Educación Del Ecuador, 2010)

Art. 1. INSTITUCIONALIZAR el Código de Convivencia (instrumento que debe ser elaborado, aplicado, evaluado y mejorado continuamente) en todos los planteles educativos del país, en los diferentes niveles y modalidades del sistema, como un instrumento de construcción colectiva por parte de la comunidad educativa que fundamente las normas del Reglamento Interno y se convierta en el nuevo modelo de coexistencia de dicha comunidad. (Ministerio De Educación Del Ecuador, 2010)

El colegio, si cuenta con el código de convivencia, desarrollado por los docentes y personal directivo de la institución, en base a lo estipulado en el acuerdo ministerial anteriormente señalado.

4.1.1.3. El liderazgo en el código de convivencia

El Código de convivencia es un conjunto de principios, que enfocados en la Doctrina de la Protección Integral, orientan los comportamientos personales y sociales en la

búsqueda de una convivencia armónica en democracia. En el sistema educativo, es un proceso dinámico que se construye la participación de todos los sujetos de la comunidad para generar aprendizajes permanentes para una vida solidaria, equitativa y saludable.

El Código de Convivencia apunta a facilitar la búsqueda de consenso a través del diálogo para el reconocimiento, abordaje y resolución de los conflictos; generar las condiciones institucionales necesarias para garantizar la trayectoria escolar de los niños, niñas y adolescentes, aplicando un criterio inclusivo y posibilitar la formación de los estudiantes en las prácticas de la ciudadanía democrática, mediante la participación responsable en la construcción de una convivencia holística en los establecimientos educativos.

En el código de convivencia el liderazgo se manifiesta, en un primer instante como un principio jerárquico, de corte verticalista, su base ética moral, procede de un organismo internacional como es la ONU, mediante la Declaración Universal de los Derechos Humanos, realizada en 1945, en cuyos principios se inspira; luego aproximándose a un horizonte de mayor concreción, se expresa las normas jurídicas, principios éticos básicos: como respeto, solidaridad, tolerancia, equidad, etc. , de los cuerpos legales que sistematizan la vida jurídico social de los ecuatorianos, como es la Constitución Política del Ecuador, y luego en áreas más determinadas, como es la Educación, a través de su respectiva Ley, la Niñez y adolescencia, como actores primordiales del proceso educativo, amparados en su propio código.

Los diferentes niveles de liderazgo que se identifican en la elaboración y práctica de este código de convivencia, luego de la intervención ministerial, se estima la mediación de los líderes de cada establecimiento educativo, ya en la conformación del Comité Institucional, en el que concurren los líderes de de las distintas clases humanas de la comunidad educativa, en claro ejercicio democrático, integran este comité, por una parte y como segunda autoridad administrativa de la institución, el representante del cuerpo docente quién vigila el cumplimiento, desempeño y observación de las instrucciones administrativas dentro del plantel, como es el inspector/a; un delegado de los educativos, del personal administrativo y de servicio de la institución, de los padres de familia y de los estudiantes; evidentemente cada uno de los delegados, se supone que fueron elegidos libre y voluntariamente por

sus compañeros, proporcionada su condición de liderazgo que tienen al interior de cada uno de sus estamentos.

Se estima el liderazgo del Sr. Ministro de Educación, en sus determinadas funciones, desde donde se toma la decisión de realizar a nivel nacional, en todos los niveles e instituciones educativas, el Código de Convivencia, como un instrumento que regule los procesos y a acción ética, moral y cívica, de todos los miembros de la comunidad educativa, con la finalidad de especificar en la práctica diaria del aula, aquellos principios, leyes, normas y compromisos, creados desde la acuerdo universal hasta el pequeño espacio del aula, y aún de las interrelaciones personales existentes entre los miembros de la comunidad educativa.

Con la conformación democrática, participativa y la disposición de redactar este instrumento, con el marco jurídico, ético y político ya expuesto, considerando e incorporando la realidad de cada institución educativa, comprendido de sus actores esenciales, ayuda el ejercicio democrático de la autonomía, de la autorregulación, a través de la contextualización del código al medio institucional determinado, proporcionando cabida a normas éticas y morales únicos institución.

4.1.1.3.1. Los valores en el código de convivencia

La gran meta de un código de convivencia es el buen trato en las relaciones entre los distintos estamentos que conforman la comunidad educativa. Se permite, así, el crecimiento de cada una de las partes involucradas, pues demanda del apareamiento de nuevas concepciones, relaciones e intervenciones que contemplan la posibilidad de un cambio constante. Todos los miembros de la comunidad educativa, profesores, estudiantes, autoridades y padres de familia, deben tomar parte en la elaboración del código de convivencia, ya que al hacerlo se constituyen en participantes activos del proceso educativo. Cuando se asume una responsabilidad es porque la persona se percibe como parte integrante de algo. Y el compromiso de convivir armónicamente es producto de un sentido de pertenencia a una colectividad y de una nueva visión de la realidad.

El ser humano es eminentemente social y no puede vivir aislado. Es derecho de todos desarrollarnos en un ambiente adecuado y agradable para desarrollar nuestras capacidades y alcanzar nuestras metas. Por supuesto, cada miembro de la comunidad debe prestar su contingente para que esto se produzca.

Los valores que se tendrán en cuenta para el desarrollo de los códigos de convivencia son:

- ❖ La defensa de la paz y la erradicación de la violencia como forma de relacionamiento.
- ❖ Respeto y la aceptación de la diversidad religiosa, cultural, política, sexual de los demás.
- ❖ La responsabilidad ciudadana y el respeto a los derechos propios y los de los demás.
- ❖ La responsabilidad individual como miembro de un colectivo
- ❖ Las interacciones están orientadas a los siguientes logros.
- ❖ Generar un esquema en donde estén expresadas con claridad las normas y las pautas que responden a estos valores y principios.
- ❖ Introducir de manera práctica al joven a un sistema normativo que impone restricciones de convivencia social, imitando las vivencias a las cuales deberá enfrentar en su vida adulta, preparándolo así para ella.
- ❖ Suscitar la obtención de un óptimo rendimiento escolar.
- ❖ Actitud responsable en el reconocimiento y reparación de la acción surgida a partir de situaciones conflictivas.
- ❖ La solidaridad, la inclusión y el rechazo a toda forma de exclusión o discriminación.

El código de convivencia se lo realiza a partir del análisis de la propia realidad al establecer las necesidades existentes y los objetivos que se desean alcanzar. Al ser construido consensuadamente, es producto de un proceso democrático que previene la concentración del poder. Así, se cuestionan formas verticales de mando y se socializa la responsabilidad en la toma de decisiones. Eso sí, no tiene por qué llegar a constituirse en una camisa de fuerza, ya que puede ser modificado y adaptado a las circunstancias concretas que se presenten.

Si se elabora y aplica un código de convivencia correctamente, puede llegar a constituirse en el instrumento idóneo para que exista comunicación y en una herramienta muy eficaz en la resolución de conflictos.

La Responsabilidad

La responsabilidad tiene que ver con la libertad o autonomía del individuo así como su capacidad de comprometerse consigo mismo y con otros hasta el punto de responder de sus acciones. Esa relación de compromiso, de expectativas o exigencias hace que la responsabilidad sea una actitud esencialmente dialoga.

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido.

Los directivos del colegio, en sus diferentes niveles, no cumplen y no hacen cumplir las disposiciones establecidas, aparentemente mediante un consentimiento entre los diferentes estamentos institucionales, esta falta de responsabilidad, no solo que facilitara, sino que inclusive obligará la rotura de las reglas y la normativa del código por los demás miembros de la comunidad, porque la contravención, de los principios, valores y reglas en este instrumento convenidas, envuelve la ruptura de compromisos primordiales para la buena marcha institucional, dejando de esta manera al colegio en la deriva, pilotando al vaivén de las circunstancias y sucesos de las emociones e inquietudes, predisposiciones, y aún de las arrogancias, engreimientos e inconstancias, de quienes en un instante establecido practican cierta cuota de poder, que les permite asignar su perspectiva, juicio y aún capricho sobre quienes por desgracia deben acatar tales instrucciones.

La responsabilidad por parte de los directivos es desastrosa, posiblemente sea por el impacto en el sistema educativo, no es menos preocupante cuando la ausencia de

la responsabilidad ocurre en otro de los grupos o miembros de la comunidad educativa; la irresponsabilidad o incapacidad del docente cuando se rebela con actitudes emotivas descontroladas, ante situaciones conflictivas que puedan presentarse en el aula, o simplemente ante actitudes o preguntas impertinentes de los educandos, derriba los principios básicos de este código, porque se atenta contra las libertades básicas de los estudiantes, contra su derecho a discrepar, a ser respetados y tratados en igualdad de condiciones, y en estricta observancia de sus derechos emanados del nivel de desarrollo físico y psicosocial, además, en estas acciones se promueve la violencia, en contraposición a la paz, y hasta irreflexivamente se producen diferencias de género, de raza, económicas, culturales, dado que son practicas tan comunes en nuestra sociedad, que no las valoramos como discriminaciones, las asumimos como expresiones normales de nuestra cultura, inocuas, huecamente, las utilizan ciertos docentes, como estrategia metodológica para llegar a los estudiantes con sus juicios de valor y aún explicación de contenido científico, en distintas áreas del conocimiento.

En la mayoría de las aulas no se han escuchado expresiones, que hieren las cláusulas de este código, cuando una o varias chicas de alguna manera según el sensatez intrínseco del docente rompe con el papel tradicional que una sociedad predominantemente machista a determinado a la dama; Otra expresión difícilmente muy habitual de falta de responsabilidad en los docentes es la falta de organización y planificación previa a sus clases, lo cual lleva a la espontaneidad cuyas clases son insignificantes y mediocre, no ayuda al cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación, en ninguno de sus niveles y mucho menos llenan las expectativas de los estudiantes.

La responsabilidad de los estudiantes para trabajar siempre ha sido positivo dejar al alumnado ciertas tareas e incluso la posibilidad de decidir en temas que afectan a la clase, para ello una de las formas es establecer cargos en el aula que pueden ser rotatorios. Se pueden renovar cada trimestre o en función de la periodicidad que el tutor crea conveniente.

Sin embargo y como en todo establecimiento educativo existe la irresponsabilidad en los estudiantes que afecta al sistema en su conjunto, así tenemos, la inasistencia a clases, la poca participación en el desarrollo de la clase, el incumplimiento en la

realización y presentación de las tareas intra y extra clases que planifican los educativos, como refuerzo del aprendizaje, dificulta el progreso metódico de la organización y planificación didáctica de los docentes, diseminando de vacíos cognitivos que dificultan y retrasan su proceso de aprendizaje, si el docente ignora estas actitudes de los estudiantes, o bien genera desorganización, conducta irruptiva y retraso en el aprendizaje en los demás estudiantes, en aquellos que si manifiestan responsabilidad obedeciendo agriamente la planificación didáctica realizada por el docente; esta falta de responsabilidad se irradia, primero en un caos incesante en el aula de clase, infaliblemente en los resultados finales del proceso educativo, y no solo en los estudiantes que actúan irresponsablemente, sino en todos aquellos que comparten el salón de clases, ya que las repeticiones de la clase imposibilitan el avance en el pensum de estudios, el caos interno disminuye las posibilidades de captación, discusión y construcción del conocimiento, a más de justificar actitudes autoritarias, permisivas o indolentes de parte de docentes y autoridades.

Los padres de familia y representantes de los estudiantes, de igual forma son parte activa de esta comunidad y lo que hagan o dejen de hacer afecta culpablemente el proceso educativo de la institución; la comunicación entre padres e hijos es muy importante, si los padres no conservan una comunicación fluida con el colegio que les permita conocer el proceso educativo de sus hijos, carecerán de herramientas para ayudar a sus hijos y representados en la solución de los problemas personales, cognitivos o sociales que sus hijos enfrentan; si no se mantiene una comunicación adecuada con los hijos, no se puede cooperar al proceso formativo de los mismos, al dejar de asistir en la ejecución de las tareas escolares extra clase, a nuestros hijos, facilitamos actitudes irresponsables en ellos, frente a sus obligaciones escolares, al mostrar un quemeimportismo, que desmotiva el aprendizaje en nuestros hijos. Debemos proporcionar el tiempo adecuado para que los chicos puedan dedicarse a sus estudios.

El sector público y la empresa privada que constituyen el entorno escolar tienen un papel significativo en la ejecución de la tarea educativa primordial de las instituciones de este tipo de la comunidad; su falta de responsabilidad al no cumplir su parte del compromiso, como por ejemplo no dar acceso a la realización de las prácticas profesionales o pasantías de los futuros profesionales afecta la calidad cognitiva y desempeño eficiente de los futuros profesionales, y esto a su vez afecta

hacia adentro y hacia afuera de la institución educativa, hacia adentro porque la planificación, curricular, didáctica y todo el proceso se califica como deficiente; hacia afuera porque es la comunidad quien recibe a profesionales diminutamente preparados cuyo producto es muy deficiente, producto que a su vez repercute en múltiples aspectos de la vida económica, productiva y social de la comunidad.

En si irresponsabilidad del entorno comunitario se manifiesta en todo el proceso educativo, y al fallar la institución educativa en su propósito fundamental que es provocar la transformación de los niños, adolescentes, jóvenes y demás personas a través del conocimiento para contribuir eficientemente al desarrollo social y al mejoramiento de la calidad de vida individual y comunitaria, falla también el sistema en su conjunto, porque ha demostrado incapacidad para desarrollar un proceso educativo acorde y adecuado a las necesidades, expectativas e intereses del sistema socioeconómico dicho en sus diversas extensiones.

La honestidad

La honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad, no puede basarse en los propios deseos de las personas. Actuar en forma honesta requiere de un apego a la verdad que va más allá de las intenciones. Un hombre no puede actuar de acuerdo a sus propios intereses, por ejemplo obviando información, y ser considerado honesto.

En si la honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y lo que se hace, conducta que se observa hacia los demás y se exige a cada quien lo que es debido.

En los líderes y directivos la honestidad, se ve reflejada al instante de enunciar la visión y la misión de la institución para ser adecuadamente relacionados entre las deseos, perspectivas, intereses y posibilidades de los miembros de los estamentos del plan educativo, para no exagerar en los planteamientos y no diseñarla solo en base a modelos preestablecidos, sino impregnar en ella la huella particular de quienes la ejecutan.

La carencia de honestidad cierra enérgicamente el esmero triunfante de todo proceso de gestión educativa, dado que no se adjudica completa y exteriormente los desafíos trazados por las propuestas de cambio.

Es necesario superar estas falencias para poder aprobar a una propuesta de cambio enmarcado en todo proceso de gestión educativa, en la que tengan vigencia real los valores inferiores y claros de todos los instrumentos de gestión.

La persona comprometida con el desarrollo y el progreso mantiene una actitud honesta como un principio para construir un mundo de paz, sin desperdicios y con más esplendor.

Sin embargo el inconveniente de fondo, es que al estar escrito el modelo de este código por el Ministerio de Educación, en la mayoría de los casos, como ocurre en el colegio “Ciudad de Portovelo”, han sido adoptados absolutamente por las instituciones educativas, sin introducir ningún cambio o realizar aporte alguno; se evidencia que atrozmente ocurre lo mismo que ya se mencionaba, cuando se hacía referencia a la falta de honestidad en quienes realizan la planificación exclusivamente para cumplir una disposición administrativa.

El Código se adopta en estricta atención a una disposición ministerial, no como producto de discusión y debate serio, profundo, autocrítico, que mediante la toma de conciencia lleve a directivos, administrativos, docentes, estudiantes, y comunidad en general, a apoderarse como objetivo de nuestra vida, más aún dentro del contexto educativo, que es una acción especialmente social, que envuelve la interacción permanente con y entre personas, donde el producto de la insuficiencia de valores causa mucho más daño, que en otros sectores, por el resultado coeficiente que tiene el ejercicio educativo en la población; sin que esto implique que preexista algún sector en que se manifieste la falta de honestidad.

Cuando existe honestidad y limpieza en lo que se hace, hay cercanía y cariño; sin estos principios la sociedad no puede funcionar, esto significa nunca hacer un mal uso de lo que se nos confía, por ejemplo, usar los recursos de manera adecuada para las necesidades básicas, pues los recursos bien utilizados crean bienestar y se multiplican.

4.1.1.4. El plan estratégico

El Plan Estratégico permite que los directivos del colegio, asuman la dirección que le desean para el colegio, y cuando este plan es transmitido a toda la organización, se busca que todo el personal se preocupe por la obtención de sus objetivos, ayuda a que cada empleado oriente y comprometa su trabajo.

La realización de la planificación estratégica en esta institución, sirve para maximizar los beneficios de las fortalezas internas y sus oportunidades externas, en función de contrarrestar los aspectos negativos de las debilidades y amenazas con el fin de conseguir unos resultados satisfactorios a la institución.

Se debe poner en práctica los pasos o las estrategias planteadas y hacerle el respectivo seguimiento.

La planificación estratégica sirve en esta institución para que las autoridades tomen decisiones colectivas, permite analizar y verificar los proyectos educativos que se están aplicando en este colegio, a través de esta los rectores enfrentan los problemas y riesgos.

La planificación estratégica que se está aplicando en este colegio permite la formulación de objetivos bien definidos, permite visualizar la educación técnica, basadas en las tecnologías de la comunicación e información que se darán en el futuro

El Plan estratégico Institucional considerado un instrumento de gestión a mediano plazo, sirve para diseñar la propuesta educativa general de la institución, haciendo constar en él currículo educativo, los instrumentos metodológicos y especialmente la misión y la visión, que es la que mayor impacto tiene en la planificación estratégica.

Sin embargo en esta institución educativa no se ha realizado aún el plan estratégico institucional, por lo que no se puede realizar su análisis.

4.1.1.5. El plan operativo anual (POA)

Es un instrumento de planificación, que se disgrega del plan estratégico institucional, en el se enlistan las obras y actividades que se realizarán durante el

año lectivo, señalando sus objetivos, estrategias de realización, y responsables de la ejecución de cada acción.

En el establecimiento, se maneja como instrumento operativo el POA, realizado por el equipo docente y directivo a comienzos de año escolar, en base al plan estratégico de desarrollo institucional.

Cabe señalar que la mayor parte del plan operativo, se viene cumpliendo con bastante rigor, aún cuando existes tareas programadas que dadas las circunstancias no han podido ser cumplidas. Se observa algunas deficiencias en cuanto al cumplimiento de las metas propuestas, quizá porque en la concepción o ejecución de las tareas faltaron algunos elementos contextuales fundamentales, que permitan una eficiente interacción entre las propuestas formuladas y la realidad cotidiana de la institución.

4.1.1.5.1. Presencia de liderazgo en el POA

El liderazgo es una de las propuestas del plan operativo anual, en cuanto busca que todos los integrantes de la institución se apoderen del liderazgo en su propio campo, es decir cada segmento educativo, educador o autoridad debe desarrollar sus actividades en uso de su propio liderazgo.

La elaboración del Plan Operativo Anual, debe ser producto del aporte de todos los componentes de la organización, a través de una participación activa, que permita construir un instrumento operativo que cuenta con el compromiso de todos los integrantes de la institución y que consecuentemente se garantiza su ejecución y cumplimiento.

Sin embargo el POA de este colegio al parecer fue elaborado desde una posición verticalista e incluso autoritaria, que no tiene la participación, ni el compromiso de todos los componentes de la comunidad, es más un plan insertado en el establecimiento por la necesidad de cumplir con las disposiciones legales, delineado e incluso elaborado por los directivos del plantel.

4.1.1.5.2. Los valores en el POA

En las líneas generales del POA, se observa la presencia de los valores esenciales de la convivencia humana, tales como la honestidad, la colaboración, la responsabilidad y la cooperación, mismos que procuran que la institución observe en todas sus actividades los valores fundamentales de la vida y la existencia humana, sin embargo no se aprecia lo mismo cuando se analiza la estructura general del plan operativo, en cuanto a la promoción de la vivencia de los valores.

Así por ejemplo, aún cuando se programa un gran número de actividades sociales y culturales, pocas son las que se orientan al cultivo y promoción de los valores, se dedican más a asuntos sociales, de las 52 actividades planificadas para el año escolar, 28 son de tipo académico curricular, las restantes 16 están dedicadas a asuntos sociales, culturales y de promoción de valores, 8 actividades se dedican a la promoción de valores, de ellas 5 se dedican a resaltar valores cívicos a través de conferencias y solo 2 valores sociales como derechos al respeto, solidaridad y a la identidad.

De los datos indicados puede concluirse que es poca la importancia que se otorga a los valores, y que se considera preferentemente, son los concernientes a la educación cívica, como fechas patrias, símbolos cívicos, etc. con una proporción del 72% entre actividades dedicadas a valores, en tanto que a los valores individuales se dedican únicamente el restante 27%; en cuanto a las actividades en general corresponden a la defensa de valores, solo un 14% de ellas, lo cual implica que no se prioriza la enseñanza de valores la institución, y que los esfuerzos que se realizan, se limitan a actividades a la realización de conferencias que en muchas ocasiones no tienen cabida en el ámbito de intereses de los estamentos educativos, especialmente en los estudiantes.

En conclusión los valores se quedan en la enseñanza superficial de los mismos, tomando su enseñanza, en el mejor de los casos, como añadidura de la formación académica de los estudiantes, propugnando el conocimiento teórico de los valores, antes que el ejercicio práctico de los mismos.

4.1.1.6. El proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI, desarrollado por esta institución data del año 2004, y su periodo de vigencia finalizó ya en el año 2010, se fundamenta en un somero análisis de la realidad institucional, en el contexto socioeconómico del cantón, y zona de influencia del colegio.

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una institución forme parte del decorado de un informe; el Plan Educativo Institucional permite que los directivos y estamentos de la comunidad educativa, planifiquen la ruta que como institución educativa van a tomar, enlistando para ellos las acciones a tomar, detallando sus respectivos objetivos, estrategias de acción, es decir los lineamientos generales, para no desperdiciar recursos en acciones aisladas o desorientadas.

La realización de la planificación estratégica en esta institución, sirve para mejorar los beneficios de las fortalezas internas y sus oportunidades externas, en función de contrarrestar los aspectos negativos de las debilidades y amenazas con el fin de conseguir unos resultados satisfactorios a la institución.

Se debe poner en práctica los pasos o las estrategias planteadas y hacerle el respectivo seguimiento.

En esta institución existe comunicación entre los directivos y las diferentes áreas del plantel, así como la información, siendo estas un elemento determinante para el cumplimiento de metas.

La planificación estratégica se utiliza en el colegio para que las autoridades tomen decisiones colectivas, permite analizar y verificar los proyectos educativos que se están aplicando en este colegio, a través de esta los rectores enfrentan los problemas y riesgos.

La planificación estratégica que se está aplicando en este colegio permite la formulación de objetivos bien definidos, permite visualizar la educación técnica, basadas en las tecnologías de la comunicación e información que se darán en el futuro

4.1.1.6.1. Presencia de liderazgo en el PEI

En el transcurso del diagnóstico se procede a cuestionar el liderazgo que existe en la institución, tal como se demuestra a través de las siguientes aseveraciones que se establecen en el diagnóstico inicial. “Insuficiente gestión administrativa”, “distribución inadecuada del personal administrativo”.

Como se observa en las afirmaciones anteriores, el personal docente del colegio percibe que no existe presencia de liderazgo en la institución, de acuerdo a la conceptualización que en esta institución se daba en ese entonces, y aún ahora a la gestión administrativa, esta valoración hace referencia a la poca gestión de los directivos del establecimiento, para poder conseguir mayores recursos económicos para mejorar la infraestructura, obtener más partidas docentes, implementación de talleres, entre otras acciones necesarias y que privilegia la observación del cuerpo docente del colegio.

Desde esta visión el liderazgo es reducido a estrictamente a la práctica de gobierno institucional, y aún más al manejo estricto de los recursos económicos del plantel, y a la apropiación y posicionamiento de mayores recursos económicos y materiales.

Se omite la conceptualización de liderazgo como la capacidad, de organización y de entusiasmar a la comunidad educativa para cumplir con los objetivos básicos de la institución educativa, que en este caso es el mejoramiento de la calidad de la educación, y la transformación de los estudiantes a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

Desde otra visión también se puede inferir que las relaciones interpersonales al interior de la institución, no son las más cordiales, ya que existe un lugar común de los participantes en la elaboración del PEI que insiste en cuestionar la acción de los directivos, como la que reclama por una mala ubicación del personal administrativo, a criterio de los participantes en la elaboración de este instrumento, ello demuestra la afirmación de: “Distribución inadecuada del personal administrativo”.

Se denota una escasa presencia de liderazgo en la realización del PEI, la ausencia de unidad, interna de la redacción del documento da la sensación de ser la unión de retazos, con dos puntos en común que son la preocupación por la infraestructura

del plantel y la ampliación desmedida de la oferta educativa; estos elementos conducen a pensar que no existe un consenso entre los subsistemas educativos de la comunidad para formular este plan, sino que posiblemente se entregó un modelo a seguir, con ciertas instrucciones de adaptarlo a las necesidades y posibilidades del colegio, y se lo elaboró por partes en comisiones separadas, para integrarlo luego.

Además los proyectos propuestos, en más del 80% adolecen de un divorcio con la realidad contextual, de la institución, pues se solicita cerca de diez especializaciones de bachilleratos técnicos y en ciencias para una población estudiantil que no supera los doscientos estudiantes, una gran cantidad de talleres y aulas especializadas equipadas con tecnología de punta, ampliación de partidas docentes, cuando gran parte del personal docente tiene una deficiente carga horaria.

El liderazgo deficiente, es causa de graves falencias en la estructura y contenido del Proyecto Educativo Institucional, pues no existe la cooperación y participación de los diferentes subsistemas educativos, en la elaboración del proyecto, se evidencia el criterio absoluto del cuerpo docente del colegio, no se verifica el aporte de los otros estamentos, de la comunidad educativa, el diagnóstico se realiza únicamente desde la óptica de los docentes, alejado de la interacción y comunicación que deba existir con los otros componentes, estudiantes, padres de familia y comunidad; en definitiva queda la sensación de que la intercomunicación en esta comunidad educativa es bastante pobre y que la elaboración del plan obedeció a una exigencia legal y administrativa, de la autoridad pertinente, antes que a un esfuerzo colectivo por proveer de una herramienta real, factible y operativa para la construcción de un espacio educativo acorde a las necesidades e intereses, y posibilidades; concretos de la zona de influencia del colegio.

Por los elementos destacados en este análisis el tipo de liderazgo utilizado es el directivo, con un estilo rígido, que no se enmarca en el liderazgo transaccional, ni menos transformacional, pues se aprecia una notable distancia entre directivos y demás estamentos humanos de la institución.

4.1.1.6.2. Los valores en el Proyecto Educativo Institucional

Los valores tienen una presencia destacada en la estructura y contenido del plan, desde el diagnóstico inicial, continúan exhibiéndose durante todo el planteamiento.

cuando se realiza el diagnóstico, prima en él una visión economicista de la realidad del colegio, impregnado de un profundo pragmatismo, ya que de 13 falencias que se establecen como problemas básicos a ser resueltos, 9 son de carácter estrictamente material y económico, es decir el 64.28% de las falencias diagnosticadas responden a carencias de tipo físico, económico o material, dejando un pequeño espacio para las problemáticas que responden al proceso de enseñanza aprendizaje, propiamente dicho.

Esta observación básica nos lleva a concluir que en el análisis inicial de la realidad de la institución educativa, subyace una filosofía pragmática, propia del utilitarismo que predomina en la concepción general de nuestra sociedad, bajo la égida del sistema socioeconómico político dominante.

Al avanzar al análisis de la misión y la visión, que por ser declaraciones de principios y anhelos de posibles escenarios futuros para la institución, tienen un alto contenido axiológico, se verifica que los valores que mayor trascendencia tienen, y que son explícitamente nombrados son: servicio, conocimiento y reafirmación de la práctica de valores mencionados en forma genérica; a partir de estas expresiones puede colegirse que existe una retórica que reafirma la conclusión precedente sobre el pragmatismo utilitarista que permea esta estructura de planificación; se excluyen de la misión valores sociales imprescindibles en la construcción de un nuevo modelo de educación al servicio de las mayorías, incluyente y no discriminatoria, como son la solidaridad, la honestidad, el respeto, la equidad, la justicia, la igualdad entre otros.

En la visión se hace mención al humanismo, también en sentido general, sin bajar el nivel de abstracción que permita identificar la vivencia concreta de este valor en la experiencia educativa, se menciona además la pluriculturalidad, y la multiétnicidad, estimo que más como precepto jurídico establecido en la constitución, antes que como principios éticos responsables y factibles de ser concretados en la marcha del proyecto; se apela igualmente a la perseverancia y a la firmeza, como medios de alcanzar lo propuesto.

En síntesis son los mismos valores que se proclaman desde la visión del mercado como panaceas para enfrentar la crisis sistémica que se enfrenta, donde no existe espacio para la reinterpretación de la realidad mediante el análisis de las causas y efectos, de interacciones, y resultados como producto de procesos infames en los cuales unos terminan beneficiándose de todo lo que pierden los más.

En el apartado de políticas institucionales se menciona el respeto a los derechos humanos, a las normas institucionales y la aplicación irrestricta de la ética en la institución, sin embargo se limitan a declaraciones de buenos propósitos, porque no vuelve a topárselas, en el resto de la redacción del proyecto, y tampoco pueden identificarse como sustrato de ninguno de los múltiples proyectos que se incluyen en este instrumento de planificación.

Entre los muchos proyectos planteados para ser implementados en el colegio, solo uno está orientado a la fortificación de los valores en la comunidad educativa, del colegio, y es el que hace relación con una escuela para padres, donde se destaca en forma persistente la necesidad de concienciar a las familias sobre el uso de los valores en la vida familiar, especialmente a través de la enseñanza de los valores a los hijos; los valores que se propugnan son la obediencia, el respeto a los profesores y a los adultos en general, a la norma legal y a las disposiciones de todo tipo que provengan de todos los demás, que por cierto se los presenta como con mayor autoridad ante los adolescentes.

Esta forma tradicional de concebir los valores y su enseñanza, cae por su propio peso, primero porque como se ha mencionado en párrafos anteriores, los valores no son una expresión o un manual de buen comportamiento, no debe entenderse los como una signatura adicional, sino como una práctica diaria que surge de la cultura, se expresa a través de ella, y se manifiesta en todos y cada uno de nuestros actos, actitudes, expresiones y reflexiones, sean estas públicas o privadas.

No pueden ni deben enseñárselos como una asignatura por separado, a amar se aprende amando, a respetar se aprende en la interacción con los otros, la justicia es producto de la relación entre diversos actores, no existe una receta establecida para administrar justicia.

por otra parte muchos de los valores que prevalecen en las políticas institucionales responden directamente a los intereses del poder dominante históricamente arraigado en nuestros pueblos, así la obediencia incondicional, es una herramienta de dominio indispensable para el poder, mantener a los niños y adolescentes en un plano inferior a los adultos, a través de la exigencia de respeto y obediencia por tradición y supuesta voluntad general a los adultos facilita abusos sumisión e incluso en caso extremos maltrato a los niños y adolescentes por parte de muchos adultos; es importante concebir un proyecto educativo con un conjunto de valores alternativos que propicie el nuevo modelo de sociedad que buscamos.

Finalmente como conclusión general puede afirmarse que los valores que prevalecen en la estructura del proyecto educativo del Colegio Ciudad de Portovelo, corresponden al conjunto de normas tradicionales, impuestas desde el poder a través de la cultura dominante, con leves e inútiles declaraciones de valores adjuntos que se pierden en el tejido de una serie de propuestas de corte estrictamente utilitario que no dan espacio al desarrollo humano integral de los miembros de la comunidad educativa y tampoco de los estudiantes, quienes al final aparecen como sujetos pasivos receptores que deben acomodarse a lo resuelto por los lucidos planificadores.

4.1.1.7. Reglamento interno y otras regulaciones

El Reglamento Interno, del Colegio Ciudad de Portovelo, es un conjunto ordenado de normas legales de obligada observación para los miembros de la institución, que se fundamenta en la ley y el reglamento de educación que regula las relaciones entre los estamentos y miembros de la institución.

Tiene un carácter estrictamente punitivo, estableciendo una serie de reglamentaciones, limitaciones y ordenanzas, que presenta la actividad escolar únicamente como producto de un plan pensado, diseñado e impuesto desde fuera, con el agravante de su obligatorio cumplimiento.

Esta organizado en forma jerárquica con un estilo de liderazgo directivo autoritario que no favorece la participación efectiva de los otros subsistemas de la institución.

Este tipo de instrumentos regulatorios, son el modelo micro de un sistema altamente represivo, que coarta la iniciativa personal, la creatividad y la voluntad que surge en el ser humano cuando trabaja con la certeza de estar construyendo un proyecto nacido de su propia iniciativa y bajo las regulaciones establecidas en mutuo acuerdo entre los involucrados en el proceso.

En un cuerpo normativo con un carácter fuertemente sancionador como es este reglamento, no existe espacio para el consenso, el liderazgo democrático transaccional y menos aun transformacional, toda la acción se sujeta rígidamente a la voluntad de las autoridades, que decidieron regular y normar incluso las actividades académicas propias de la institución, ordenando hasta la presentación de las actividades extracurriculares, como conferencias, exposiciones, mesas redondas, etc.

Los valores que se resaltan es este cuerpo jurídico son los mismos vigentes en el sistema económico, social y político vigente.

es importante realizar una contrapropuesta regulatoria, que en el marco de la legislación educativa vigente, sea producto de consensos y transacciones entre los actores de la comunidad educativa, que permita la expresión de los intereses, necesidades y objetivos de los diferentes subsistemas, construyendo un cuerpo normativo consensual, orientador, que marque los lineamientos estratégicos de la acción, no punitivo, castigador ni sancionador, que siempre deje espacio para propuestas creativas, e iniciativas particulares, que son en síntesis el fundamento de toda nueva propuesta de desarrollo más justa, equitativa e incluyente.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

La misión y la visión, son constructos intelectuales, que buscan reflejar el deber ser y el querer ser, es proyectarse hacia un futuro deseado como institución, como organización, partiendo de la realidad actual, es, en cierta medida fantasiosa y hasta utópica, fijar metas y propósitos colectivos como organización en la que se encuentran implícitos predicciones de futuros escenarios.

Tanto en la misión como en la visión se pone de relieve el prestigio institucional, que descansa en un conjunto de principios y valores humanistas, inspirados en el constructivismo pedagógico, proponen una educación transformadora en profunda relación con la práctica, a fin de influir positivamente en el desarrollo local y nacional. Fundamentados en estos antecedentes cabe señalar, el espacio destacado, que en la misión y visión del colegio se deja para la práctica de los valores fundamentales, aunque como se indicaba en párrafos anteriores, están ausentes valores imprescindibles para una propuesta nueva, inscrita en el cambio y búsqueda de alternativas sociales y educativas diferentes que se orienten hacia una sociedad de y para las mayorías y no para elites cada vez más restringidas, no aparecen valores como solidaridad, honestidad, responsabilidad, equidad, justicia, entre otros.

es importante observar que se reitera en valores como el prestigio institucional mediante la elevación del nivel cognitivo de sus egresados, ello implica la existencia de una fuerte preocupación por el prestigio actual de la institución y por la calidad de la educación que se genera en sus aulas, es positivo en cuanto implica el reconocimiento tácito de falencias que deben ser superadas inexorablemente para alcanzar los niveles deseados de desarrollo.

Se apunta hacia un estilo democrático y transformador de liderazgo, en la medida que se reconoce la necesidad de transformarse y transformar la institución conjuntamente con todos sus procesos y productos para lograr el sueño planteado. Hay una valiosa propuesta de cambio en tanto se reconoce la necesidad de un replanteamiento de objetivos, institucionales con todo el conjunto de implicaciones que ello supone, cabe esperar que en ese replanteamientos de objetivos se fije con precisión el horizonte a donde se quiere llegar, dilucidando cuestiones como si continuar como simple reproductores garantes de la continuidad del sistema o se proyecta hacia un cambio sostenido y sustentable que procure mejores opciones de vida para la comunidad a la cual sirve la institución.

4.1.2.2. EL Organigrama

El organigrama es la representación grafica de la distribución de los niveles de administración, o lo que tradicionalmente los sociólogos y economistas norteamericanos denominaron cadena de mando, refiriéndose a las grandes empresas privadas.

En este caso el organigrama de la institución responde al modelo clásico de la organización de la administración de las instituciones educativas, impuesta desde las potencias europeas, cuyos modelos se han copiado en América, y se encuentran vigentes desde finales del siglo XIX.

Mantiene una estructura jerarquizada, que se encuadra en un liderazgo de estilo autoritario, y de tipo directivo, concentrando el poder y la autoridad en la cabeza directiva, regulando y limitando la participación de los otros estamentos exclusivamente a determinadas áreas, en tanto se conserva una autoridad autocrática verticalista, con una comunicación hacia abajo, y no de doble vía como es lo recomendable.

En la cima de la institución se encuentra el Rector/a, como la autoridad máxima del colegio, a continuación se ubica el vicerrectorado, luego encontramos la inspección general, para llegar al fin a una escala horizontal, en la que administrativamente se encuentran al mismo nivel jerárquico, la Junta General de Profesores, La Junta de curso, Consejo de Orientación y La junta directiva de área, a partir de este nivel se encuentran otros niveles de jerarquías horizontales, siendo más acentuado en el nivel inferior de ubicación, donde encontramos a los administrativos con sus respectivas dependencias, en la misma jerarquía con los docentes, ubicándose en el penúltimo peldaño piramidal los estudiantes, bajo de cuyo escaño encontramos únicamente al conserje y guardián del establecimiento.

Visto gráficamente las relaciones que se generan en la distribución administrativa de las personas y estamentos educacionales del colegio, muestran un orden vertical y rígido en el cual el dialogo y el consenso tiene pequeños espacios pero que no puede trascender el nivel jerárquico de cada uno, resulta contraproducente para la visión de un liderazgo trasformador una estructura verticalista, en el que el factor principal, que es la razón de ser de todo el sistema educativo, como son los estudiantes, ocupen casi el último peldaño en la cadena administrativa, excluyéndolos de la participación efectiva en la construcción de la nueva institucionalidad, marginándolo hasta convertirlo en únicamente el receptor pasivo de las decisiones y resoluciones que se tomen en la cúspide de la pirámide, y en la de todos los niveles inferiores hasta llegar a ellos.

Este modelo de organización es la reproducción al interior de la institución educativa de la organización autoritaria y verticalista de nuestra sociedad, en la que la participación de las bases se limita a un sufragio, en tanto que el poder efectivo se ejerce verticalmente desde la cúspide, igual ocurre en el centro educativo.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En este establecimiento funcionan cuatro áreas, constituidas de acuerdo al tipo de información que manejan, o del área psicopedagógica a que se corresponden.

Esta el área instrumental, que es la encargada del aspecto metodológico instrumental del desarrollo cognitivo, cuyas funciones son la investigación e implementación de los métodos, técnicas y estrategias para el proceso de enseñanza aprendizaje.

El área técnica profesional, que es la responsable de coordinar los procesos educativos del área técnica.

El área científica, responsable del campo investigativo y desarrollo cognitivo de todo el establecimiento, a través de una revisión y actualización permanente de contenidos.

El área de desarrollo personal y social, cuya función básica es promover el desarrollo de los estudiantes en el campo humano, orientado a lograr una formación integral de las y los estudiantes y demás personal de la institución.

En cuanto a los departamentos el único que cabe incorporar en este análisis es el departamento de orientación vocacional y bienestar estudiantil, cuyas funciones básicas se reúnen en el siguiente extracto.

El Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil del Plantel está integrado por: el Orientador Vocación, que es el Director, la Trabajadora Social, el Odontólogo, un Profesor y un Médico.

Este departamento debe tratar por todos los medios a su alcance, conocer y estimular la situación socioeconómica de los alumnos y orientar las relaciones sociales de acuerdo a las normas de la Reforma Educativa.

Elaborar un Plan de Acción Anual de trabajo que será puesto a consideración del rector para los fines correspondientes y su respectiva aprobación por la Supervisión

Formular y llevar fichas individuales de los estudiantes.

Entrar en contacto directo con los alumnos por medio de entrevistas individuales o colectivas.

Aplicar y estimular los resultados de pruebas de interés vocacional y personalidad. Permitir el diagnóstico del Consejo Vocacional y Educativo correspondiente.

Asistir a las juntas de curso tanto el Orientador como la Trabajadora Social para determinar problemas de índole personal, familiar, emocional, de orden vocacional que pueden incidir en el rendimiento y conducta de los alumnos, en base al informe de los miembros de la Junta.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil a los señores padres de familia, representantes o estudiantes sobre la conducta y rendimiento cuando estos lo soliciten o cuando lo estimen conveniente.

Resolver problemas, que como casos Especiales se presentaren en este Departamento. Prestar asesoramiento y orientación al personal docente cuando éste lo requiera.

Intervenir oportunamente en los casos de los estudiantes que acusen problemas de inasistencia de acuerdo a los informes quimestrales de inspección a fin de evitar que se agraven los mismos.

Ofrecer asistencia médica y odontológica elemental y gratuita a los estudiantes, de lo cual se llevará el registro correspondiente.

Distribuir al alumnado en cursos y paralelos.

Elaborar un informe quimestral de labores al Rectorado del Plantel para su conocimiento y trámite correspondiente.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

4.1.2.4.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular es atendida por el área instrumental y el Sr. Vicerrector del plantel, se fundamenta en el cumplimiento de lo dispuesto en el plan curricular institucional, que fija la normativa del manejo del currículo, en cuanto a los contenidos mínimos distribuidos por áreas y niveles, así como a los instrumentos metodológicos, estratégicos y técnicos disponibles para concretar los postulados curriculares.

El ámbito de los valores está estipulado en el manual de convivencia de la institución, el cual se torna en el instrumento rector de las actividades pedagógicas e institucionales en general.

Los valores se asumen en la institución como ejes transversales, en consecuencia están presentes en toda la actividad pedagógica, no como asignaturas adicionales, sino como experiencia de trabajo didáctico en el aula.

Cabe anotar sin embargo que si bien es esa la expresión que se encuentra en la declaración de principios del Manual de convivencia, no corresponde con la práctica que se observa en el aula, donde los valores como el respeto, la honestidad, responsabilidad, no discriminación, entre otros, no son precisamente los más destacados, esta es una actitud que se prevalece en los integrantes de los diferentes subsistemas educativos.

4.1.2.4.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La dimensión organizativa operacional está relacionada con el funcionamiento de la institución como establecimiento educativo, lamentablemente en esta dimensión se aprecia un marcado autoritarismo, que se expresa a través de una cadena de instrucciones alejadas incluso del respeto y buen trato interpersonal que deteriora sustancialmente las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo,; la solidaridad, el respeto, la responsabilidad, la honestidad están ausentes en este proceso han sido reemplazadas por la doble moral del discurso fácil y servil, un acentuado egoísmo que impide la conformación de equipos de trabajo.

4.1.2.4.3. Dimensión administrativa y financiera y valores

El área administrativa en general, incluida la financiera, actúa con bastante distancia de los demás estamentos de la comunidad educativa, mantienen su independencia, incluso aislamiento de los docentes, donde se produce la interacción mínima necesaria.

Hacia afuera se visualiza la presencia de un gran hermetismo, o reserva respecto a los asuntos propios de su área, en cuanto a los problemas de la institución, en tanto no sean de carácter financiero o económico, parece no importarles, se mantienen al margen de toda la problemática pedagógica curricular y extra curricular del colegio, en la elaboración de los instrumentos de gestión su aporte se limita al campo estrictamente técnico financiero o administrativo; De estas aseveraciones se desprende que existe una carencia de comunicación, y que prevalece el egoísmo, el distanciamiento, en esta dimensión institucional.

4.1.2.4.4. Dimensión comunitaria y valores

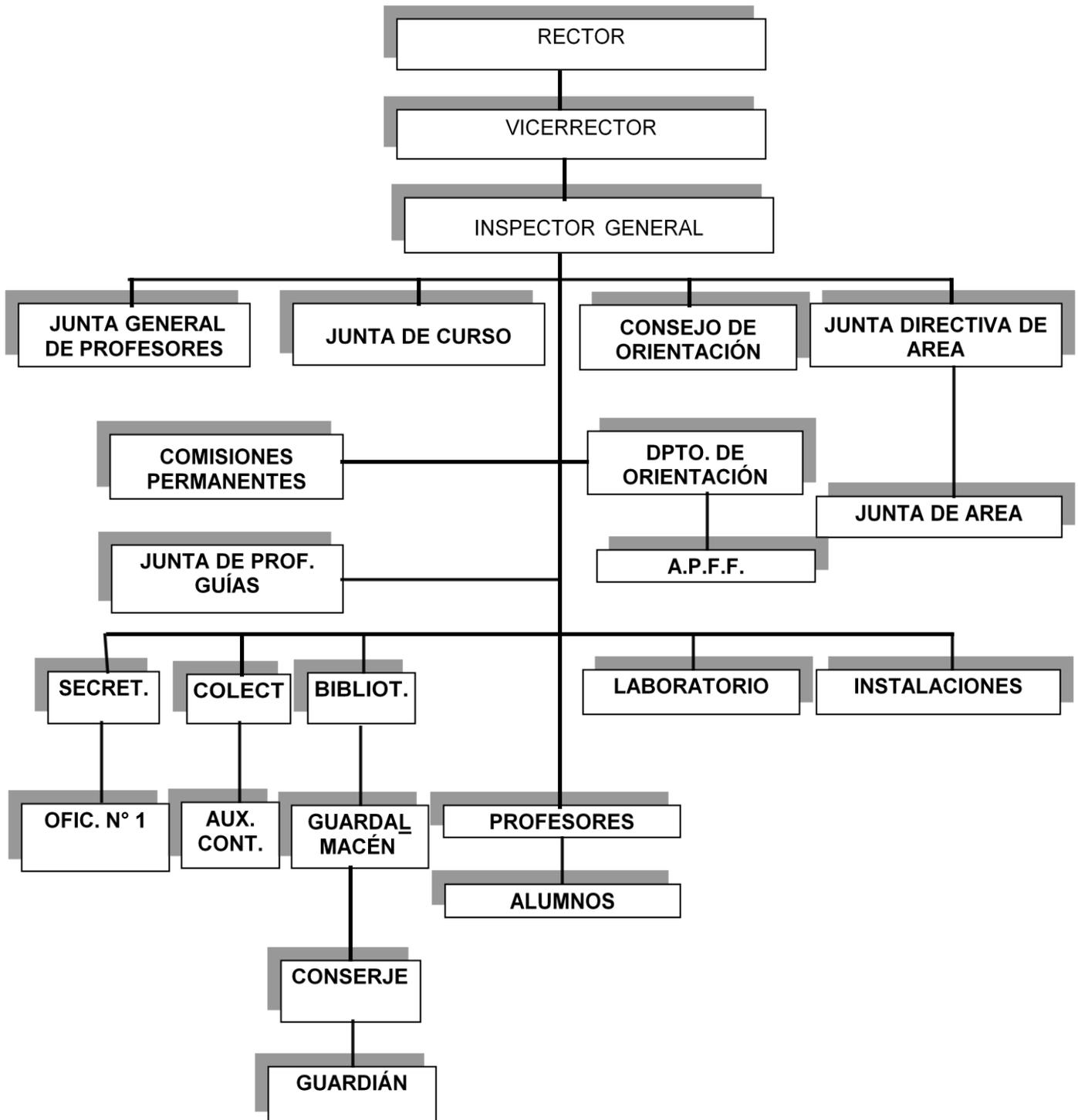
Es muy pobre la comunicación que existe entre el establecimiento y la comunidad se limita al contacto frecuente con los representantes del comité central de padres de familia, y a los encuentros ocasionales de los docentes y autoridades del colegio con padres d familia cuando se presenta algún tipo de problema con sus hijos o representados.

Existe un divorcio entre el colegio y la comunidad a la que sirve, la interacción es mínima; al producirse esta distancia no puede hablarse de coordinación o cooperación entre el entorno y la institución, la comunidad observa al colegio con desconfianza y recelo, porque lo percibe lejos de sus interese, necesidades y perspectivas.

Se considera de urgente atención estos factores para proceder a fomentar vías de comunicación bidireccionales entre la comunidad y la institución, para que se establezcan compromisos de mutua confianza en el marco de confianza, servicio a la comunidad.

4.1.2.5. El Organigrama institucional

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Personal docente profesional➤ Infraestructura propia➤ Estructura organizacional➤ Buenas relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa.➤ Servicios Básicos➤ Experiencia en elaborar proyectos con innovación.➤ Material didáctico apropiado➤ Laboratorios➤ Terreno propio fuera del área institucional➤ Ubicación geográfica del Colegio	<ul style="list-style-type: none">➤ Personal docente profesional insuficiente➤ Metodología inapropiada➤ Infraestructura precaria en un 70%➤ Escaso Mobiliario➤ Insuficiente gestión administrativa➤ Insuficiente práctica de valores➤ Perfil inadecuado del personal Administrativo➤ Distribución inadecuada del Personal Administrativo➤ Baterías higiénicas inadecuadas➤ No contar con especialidades acorde con las necesidades➤ Aulas talleres inadecuados➤ Insuficiente material bibliográfico y desactualizado➤ Escasos insumos e implementos para laboratorio➤ Espacios de recreación limitada➤ Cerramiento incompleto de la institución

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gobiernos Seccionales ➤ Buenas Relaciones con UNE extensión universitaria, empresa privada. ➤ Medios de comunicación ➤ Padres de familia ➤ Dirección Provincial de Educación ➤ Ministerio de Salud Pública ➤ Funcionarios ➤ Organismos Nacionales e Internacionales ➤ SECAP ➤ Fundaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contaminación ambiental y ruido ➤ Juegos electrónicos y centro de consumo de bebidas alcohólicas ➤ Recorte presupuestario a la institución ➤ Influencia negativa d programas de medios de comunicación, T.V. Prensa ➤ Migración de Padres de Familia ➤ Crisis económica de padres de familia ➤ No valoración de la comunidad a sus instituciones educativas ➤ Contaminación ambiental y ruido ➤ Recorte presupuestario a la institución ➤ Contaminación ambiental y ruido ➤ Juegos electrónicos y centro de consumo de bebidas alcohólicas ➤ Contaminación ambiental y ruido ➤ Recorte presupuestario a la institución ➤ Recorte presupuestario a la institución

4.1.2.6. Análisis FODA

Fortalezas:

- Personal docente profesional
- Infraestructura propia
- Estructura organizacional
- Buenas relaciones entre los las integrantes de la comunidad educativa.

- Servicios Básicos
- Experiencia en elaborar proyectos con innovación.
- Material didáctico apropiado
- Laboratorios
- Terreno propio fuera del área institucional
- Ubicación geográfica del Colegio

Debilidades

- Personal docente profesional insuficiente
- Metodología inapropiada
- Infraestructura precaria en un 70%
- Escaso Mobiliario
- Insuficiente gestión administrativa
- Insuficiente práctica de valores
- Perfil inadecuado del personal Administrativo
- Distribución inadecuada del Personal Administrativo
- Baterías higiénicas inadecuadas
- No contar con especialidades acorde con las necesidades
- Aulas talleres inadecuados
- Insuficiente material bibliográfico y desactualizado
- Escasos insumos e implementos para laboratorio
- Espacios de recreación limitada
- Cerramiento incompleto de la institución

Oportunidades

- Gobiernos Seccionales
- Buenas Relaciones con UNE extensión universitaria, empresa privada.
- Medios de comunicación
- Padres de familia
- Dirección Provincial de Educación
- Ministerio de Salud Pública
- Funcionarios
- Organismos Nacionales e Internacionales
- SECAP

- Fundaciones

Amenazas

- Contaminación ambiental y ruido
- Juegos electrónicos y centro de consumo de bebidas alcohólicas
- Recorte presupuestario a la institución
- Influencia negativa d programas de medios de comunicación, T.V. Prensa
- Migración de Padres de Familia
- Crisis económica de padres de familia
- No valoración de la comunidad a sus instituciones educativas
- Contaminación ambiental y ruido
- Recorte presupuestario a la institución
- Contaminación ambiental y ruido
- Juegos electrónicos y centro de consumo de bebidas alcohólicas
- Contaminación ambiental y ruido
- Recorte presupuestario a la institución
- Recorte presupuestario a la institución

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1. De la encuesta a directivos

Se aplicó una encuesta a seis directivos de la institución, fueron considerados en esta muestra, la Sra. Rectora, el Sr. Vicerrector, y los Jefes del área Instrumental, área técnico Instrumental, área científica y de desarrollo personal y social.

Se usó un cuestionario, que además de los datos informativos de rigor, contenía 13 ítems, de selección múltiple, mediante los cuales se recuperó información sobre las principales técnicas de gestión, liderazgo, y valores que se practican en la institución, al tiempo de conocer las teorías que subyacen a la práctica administrativa gerencial.

Tabla N° 6. Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución

¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?	f	%
El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
Coordinadores de área	6	67
Por grupos de trabajo	2	33
Trabajan individualmente	0	0
Otros. (Indique cuáles).....	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo.

La tabla estadística, revela que los equipos de trabajo corresponden mayoritariamente a los coordinadores de área, y solo una tercera parte del personal docente está integrado en equipos de trabajo; esto crea la sensación de falta de dirección y estandarización en la planificación didáctica institucional. En cuanto a liderazgo asoma la presencia del dejar hacer, dejar pasar, es decir permitir que sean los docentes quienes lleven solos los procesos didácticos fundamentales, solos en cuanto a cada una de las áreas por separado.

Sin embargo, considero es rescatable el hecho de que al menos se trabaje por áreas y no en grupos aislados o peor de forma individual.

Lo deseable es que se desarrolle un concepto de integralidad en cuanto a la institución.

Tabla N° 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:	f	%
El número de miembros en la institución	3	50
Los resultados obtenidos en la institución	3	50
El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
Otros (especifique).....	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo.

En esta tabla podemos observar que los directivos consideran dos elementos cuantitativos como indicadores principales para determinar el tamaño de la institución, estos indicadores son el número de miembros que integran el colegio y los resultados alcanzados, dando porcentajes iguales de importancia a los dos elementos.

Es importante en cuanto se maneja un concepto de integralidad, ya que, junto a la medición se considera el número de miembros, esto nos muestra que se incluye un valioso concepto de eficacia.

Tabla Nº 8. Existencia escrita de las tareas del personal en el colegio

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.	f	%
SI	2	33
No	4	67
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del Colegio "Ciudad de Portovelo" 2011.

Elaboración: Lcda. María Valarezo.

Observando la tabla puede afirmarse que, más de dos tercios de los directivos encuestados sostienen que las tareas no se encuentran escritas en ningún manual de procedimientos de la institución, en tanto que el tercio restante estima que dichas tareas ya están expresadas los manuales de normas y reglas.

Podemos interpretar que los manuales existen efectivamente, pero que no se han socializado lo suficiente, aún entre directivos, por lo que no son conocidos, incluso especulando un poco quizá las respuestas de "no están" pertenecen a los directores de área, mientras que las positivas a los directivos de la institución.

Es trascendental socializar estos instrumentos entre los directivos y educadores, a fin de que exista un trabajo conjunto, centrado en metas y objetivos institucionales frecuentes.

Tabla Nº 9. Quien lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el	f	%
Rector	4	67
Consejo Directivo	2	33
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

Más de las dos terceras partes de los directivos encuestados, estiman que es el Sr. Rector, quien se apropia del liderazgo en cuanto al respeto y consenso en la toma de decisiones significativas en la institución, en cuanto que la otra tercera parte de los encuestados sostiene que quienes lideran los procesos de toma de decisiones son los miembros del consejo Directivo del establecimiento.

Podemos observar la existencia de un liderazgo centrado en una persona, que en este caso es la Rectora, antes que en un colectivo, con un tipo de liderazgo autócrata posiblemente, o con mínimos rasgos democráticos, pero no comunicacional como es lo deseable, según una concepción alternativa de la gestión y el liderazgo.

Tabla N° 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

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.	f	%
SI	4	67
NO	2	33
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

Como podemos observar, que más de las dos terceras partes de los encuestados, aprecian que si se ejecuta representación en otras personas o grupos, para solucionar conflictos, mientras que el tercio restante opina lo contrario.

De tal interpretación antes mencionada puede concluirse, que existe un liderazgo débil, en las principales autoridades del establecimiento, ya que no siempre están en condiciones de resolver por sí mismos los conflictos surgidos con el personal de la institución, por lo que lo delega a otras personas que posiblemente poseen mayor liderazgo y están preparados a intervenir para solucionar y reducir tensiones, así como también puede tratarse de un liderazgo importante, en el cual con la intención de no entorpecer la obtención del objetivo central se sirve de la intermediación como una forma ligera de evitar distracciones o distorsiones de la meta planteada.

Tabla N° 11. Administración y liderazgo del centro educativo

9.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	2	33	2	33	2	33
b	El desarrollo profesional de los docentes	3	50	2	33	1	17
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	2	33	1	17
d	Trabajo en equipo	3	50	2	33	1	17
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50	1	17	2	33
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	2	33	4	67
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	17	4	68	1	17

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

Para los directivos de la institución, la excelencia académica se promueve, pero no en forma sostenida, es decir no es un objetivo básico de la acción administrativa., ya que para un tercio de los encuestados siempre se la busca, igual proporción asegura que solo a veces y la tercera parte restante, es aún más contundente, ya que afirma que nunca se la promueve.

En cuanto al desarrollo profesional de los docentes, la mitad de los encuestados afirma que se lo promueve permanentemente, un tercio, solo a veces y una sexta parte dice que nunca se lo hace, esto muestra que si existe permanente preocupación por el desarrollo profesional del cuerpo docente de la institución, lo cual se inscribe en el liderazgo transaccional y en una gestión educacional.

Igual sucede con la indagación sobre la preocupación de los directivos por promover la capacitación, la mitad de los encuestados sostienen que la institución siempre se preocupa por estos procesos, realidad facilita el crecimiento institucional en aras de mejorar la educación.

En cuanto al trabajo en equipo y a la promoción de los valores, igualmente, se aprecia que la mitad de las personas consultadas, sostienen que siempre se promociona estos aspectos en las actividades del colegio; respuesta muy alentadora en cuanto se ha señalado ya en el análisis de los instrumentos de planificación se indicó que los valores es una de las debilidades más notables de la institución.

Respecto a la participación de los padres de familia en las actividades planificadas por la institución, más de las dos terceras partes de la población encuestada afirmó, que nunca se promueve tal realidad.

Es muy lamentable que no se busque la participación de los padres de familia, en la actividad institucional, ya que ello provocaría la integración de la comunidad educativa, lo cual permite un espíritu de cuerpo y un trabajo cooperativo.

Refiriéndose a la delegación de la autoridad en otras personas o docentes, se tiene que más de dos tercios de la población aseveró que solo a veces se realiza tal delegación, es decir no se trata de una acción frecuente. Esto puede valorarse como negativo en cuanto se suscribe en el ámbito de una gestión normativa y de un liderazgo controlador y autoritario.

Tabla N° 12. Habilidades del liderazgo, que se requieren para dirigir una institución

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

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

Análisis e interpretación

Los cuatro ítems considerados son calificados por los directivos encuestados como neutrales, es decir para muchos de ellos las facultades de un líder son innatas, esto es, surgen en el progreso de las personas, durante su formación como seres humanos y profesionales, aunque se apoya también las aseveraciones de que es ineludible promover estas cualidades a través de la preparación y capacitación incesante tanto de los educativos como de los líderes que en la actualidad ejercen de directivos.

En coincidencia con las respuestas anteriores se descubre la presencia de un estilo de liderazgo transformacional, ya que practican colectivamente una instrucción permanente que consiente la superación del colectivo humano.

Tabla Nº 13. Que se promueve para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	50	3	50	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	67	2	33	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	67	1	17	1	17
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

En esta tabla observamos que los elementos que mayor consideración tienen por parte de los directivos para mejorar el desempeño de docentes, administrativos y directivos, son la disminución del número de estudiantes por aula, seguido de la mejora de mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Esto implica que se debe disminuir el número de estudiantes para mejorar el desempeño y progreso de la institución y por ende el proceso de enseñanza – aprendizaje

Tabla Nº 14. Organismos que integran la institución

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Se promueve						
De Dirección, Consejo Académico etc.	6	100	0	0	0	0
De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100	0	0	0	0
De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

Podemos observar que el establecimiento educativo cuenta con todos los organismos directivos y de gestión que se aluden en la encuesta, tiene el departamento de dirección, encabezado por el rector, el Concejo Directivo, el Concejo Académico, dirigido por el Vicerrector, el departamento de coordinación y las divisiones técnicas necesarias.

Lo manifiesta una excelente organización administrativa en la institución educativa.

Tabla N° 15. Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores

Se promueve	Siempre	A veces	Nunca	Total
Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	2		6
Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	2	1	6
Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	3	1	6
Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	2		6
TOTAL	13	9	2	24

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

Se observa, que el equipo educativo orienta sus actividades principalmente a la coordinación de las actividades de enseñanza aprendizaje, a evaluar a los estudiantes; no obstante desatiende un poco la solución coordinada de la conflictividad del cuerpo educativo y igualmente la mejora del clima laboral.

Esto nos muestra que existe una significativa debilidad en lo que a una gestión importante o comunicacional se refiere, pues se acercan más a la gestión de carácter legal y sistemático.

Tabla N° 16. Los departamentos didácticos y sus acciones

	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	67	2	33	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	2	33	1	17

c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33	3	50	1	17
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	67	2	33	0	0
		13	54	9	33	2	8

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

En este gráfico podemos observar que más de dos tercios de los directivos encuestados sostienen, que los departamentos didácticos se encargan de organizar y desarrollar la enseñanza de cada asignatura, se refiere al trabajo que realizan las distintas áreas académicas que existen en el establecimiento, tal como se hace notar el espacio del diagnóstico cuando se hace referencia a las funciones desarrolladas por cada departamento.

Indistintamente cuando se pregunta a los directivos sobre si los departamentos didácticos realizan sugerencias a los directivos sobre la elaboración de programas y proyectos institucionales, tenemos una respuesta dividida al 50%, posiblemente esto, como se lo hacía notar en una pregunta anterior obedece a una visión diferente de los encuestados, los directivos responden categóricamente en tanto que los jefes de área lo hacen ciertamente, ya que valoran su función como áreas académicas del colegio.

La pregunta número tres, cuando señala la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas, podemos darnos cuenta que la mayoría de las respuestas muestran que solo a veces se desarrolla esta actividad, sin embargo cabe hacer notar que la planificación didáctica de cada área es un compromiso del área establecida en los manuales e instrucciones de las actividades de los docentes y fundamentalmente en el reglamento de la ley de Educación Intercultural bilingüe.

Con relación a conservar actualizada la metodología, se aprecia que la totalidad de los encuestados afirman que siempre lo realizan, quizá obedezca al proceso de capacitación y actualización permanente al que están sujetos en la actualidad, por parte del Ministerio de educación.

En cuanto a promover la investigación educativa y proponer actividades para el perfeccionamiento docente, las dos terceras partes de los encuestados sostienen

que si lo realizan, es muy positiva esta respuesta, ya que ayuda a mejorar la calidad de los procesos educativos institucionales.

En relación a la pregunta del Departamento de orientación vocacional, respecto a la prevención y detección de problemas de aprendizajes en los estudiantes, semejantemente al ítem anterior, el 100% de los encuestados afirma que el departamento siempre está pendiente de las dificultades de aprendizaje, que puedan surgir, sin embargo en la práctica, consideramos que existe gran distancia entre esta afirmación y la realidad, por lo tanto existe una contradicción.

Con respecto a la elaboración de una memoria periódica para valorar la práctica docente y los resultados obtenidos, la mitad de los encuestados dice que siempre se realiza, en tanto que la otra mitad afirma que solo a veces; de lo aquí señalado se desprende que no existe seguridad en la apreciación de las actividades realizadas, o el problema es de un apaciguado en la información brindada, los directivos buscan dar la imagen de una administración triunfante y excelente que cumple con todos los parámetros establecidos aún cuando en la práctica no existan tales actividades, posiblemente por ello los jefes de área, apreciándose menos apuntados en estas faltas, reconocen con mayor proximidad a la realidad.

Con respecto de la enunciación de propuestas de parte de los departamentos didácticos a los directivos, se observa que 4 de los seis encuestados sostienen que si se lo hace y dos de ellos afirman que solo a veces. La tendencia se conserva, los jefes de área, responden esta interrogante efectivamente mientras que los dos directivos, Rector y Vicerrector lo hacen denegadamente. Esto nos crea una gran inseguridad, al parecer las respuestas tienen un desvío determinado por la comodidad y no por la honradez, es decir apegado a la realidad de lo que sucede en la institución.

Finalmente en lo referente a la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas, sola la quinta parte de los encuestados afirman que se realiza, en tanto que las otras cuatro quintas partes sostienen que no se lo hace.

En cuanto a la actualización de la metodología, dos tercios de los encuestados afirman que si se realiza por parte de las áreas de estudio, en tanto que el otro tercio opina que se realiza solo a veces.

Tabla N° 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

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.	f	%
Si	5	83
NO	1	17
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo.

El 83% de la población encuestada asevera que la institución se involucra con la comunidad, realizando diagnósticos de su realidad y llegando a proponer soluciones que se orientan hacia problemas puntuales de la comunidad, en tanto que el 17% afirma que la institución no realiza gestión pedagógica orientada a solucionar los problemas de la comunidad.

Estas respuestas poseen la misma predisposición que se ha venido manipulando en toda la encuesta a directivos, una aspiración de cumplir con los requerimientos de una administración actual, más no la rectitud y objetividad necesaria para este tipo de respuestas; en conclusión no existe involucramiento de la institución en la problemática comunitaria.

Tabla N° 18. En la institución educativa que usted dirige, que material de planificación se ha realizado.

	14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Un reingeniería de procesos	5	83	1	17
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo Anual	5	83	1	17
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	0	0	6	100

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

Del presente gráfico se desprende que la planificación didáctica que existe en la institución, es el plan estratégico, el plan operativo, y que se ha realizado una reingeniería administrativa institucional.

Es muy positivo conocer que existe un extenso marco de planificación institucional, que rige la vida administrativa de la institución.

4.2.2. Encuesta a docentes

En este establecimiento se realizó una encuesta a 18 docentes de la institución, atendiendo al número total de maestros que laboran en el colegio, ya que se busca obtener un criterio objetivo y diverso. En la selección de esta muestra se consideraron características de sexo y edad de los docentes a fin de que estén proporcionalmente representados.

Se utilizó a más de los datos de identificación un cuestionario de 16 ítems, con respuestas múltiples; con interrogaciones específicamente sobre gestión, liderazgo y valores.

Tabla Nº 19. Declaraciones de los docentes

	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	50	6	33	3	17
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.	8	44	7	39	3	17
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	7	39	7	39	4	22
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	22	10	22	4	56
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	17	7	39	8	44
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	9	50	6	33	3	17
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	55	5	28	3	17

8	Encuentra resistencia en los compañeros o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	12	67	4	22	2	11
9	Se siente poco integrado/a en el colegio y entre los compañeros.	6	33	7	39	5	28
10	Existe desacuerdo con el Rector del centro educativo.	7	39	7	39	4	22
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	11	9	50	7	39
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	6	45	4	33	8	45
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	1	6	9	50	8	44
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera..	1	1	5	28	12	67
15	Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	22	10	56	4	22
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	4	22	6	33	8	45

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

En la tabla N° 19, correspondientes a este análisis, se observa que respecto a la conceptualización del liderazgo docente, cerca de la mitad de los profesores encuestados manifiestan que liderazgo es la habilidad para cuestionar las ordenes existentes, en tanto que un poco más de dos quintos, estiman que solo a veces tal actitud puede considerarse liderazgo y una decima parte afirma que tal habilidad nunca puede ser aceptada como liderazgo.

De estas repuestas se infiere que más del cincuenta por ciento de los docentes se ubican en la conceptualización de un liderazgo oligarca, totalitario, frente al cual debe sostenerse una actitud de confrontación, que a su vez supuestamente creará liderazgo entre sus compañeros, existe una posición señaladamente alejado del liderazgo comunicativo y transformacional.

A la segunda declaración, que hace referencia a si en la institución educativa, el liderazgo está relacionado a la permanente búsqueda de innovación, a través del cuestionamiento de las formas de escolarización predominantes, casi la mitad de los encuestados responden que siempre es así, en tanto que 33% partes de los mismos afirman que solo a veces y un 17% sostiene que nunca es así.

Es alarmante que solo el 44% de los encuestados considere que el liderazgo que los directivos poseen en la institución se relaciona con la innovación y el cambio de las formas tradicionales de escolarización, en tanto que el 33% opina todo lo contrario, ello crea una inseguridad sobre ¿cómo? se estima entonces el liderazgo, cómo una actitud autoritaria procedida de su autoridad administrativa, cómo una actitud de condescendencia y acatamiento frente a los procesos de cambio requeridos por el Ministerio, Cómo la capacidad de manejar y organizar grupos de trabajo a su antojo y afines a sus intereses oportunos, relacionados con la captación y administración del poder o cualquier otra actitud, pero que no tiene resultado positiva en la vida institucional y en el cambio de la calidad de la educación.

En la tercera pregunta que versa sobre si la gerencia educativa, se ha socializado con los padres de familia y representantes de la comunidad, sobre la importancia del ambiente de trabajo estudiantil, un 39% encuestados afirman que siempre se hace, un contundente 22% que nunca se lo hace.

De las respuestas obtenidas, puede inferirse que no si existe un proceso de socialización de la gerencia educativa con los padres de familia y comunidad, que la institución educativa eso es positivo, el 22% no sienten que son parte fundamental de la institución.

A los docentes se les pregunto, sobre si los directivos del establecimiento, promueven la investigación educativa participativa, en la institución y en la comunidad, como instrumento para solucionar problemas que afectan al proceso educativo comunitario, más de la mitad de los profesores encuestados sostienen que nunca, un 22% solo a veces al igual que siempre.

Podemos mencionar que estas respuestas sostienen que no existe investigación educativa participativa dentro de la institución, menos aún que esta investigación está orientada a solucionar dificultades educativas propias de la comunidad.

A simple vista se puede dar cuenta que en el colegio se obliga en desarrollar sus labores interiormente y que no se abre hacia las dificultades reales de la comunidad. Cuando se averiguó a los docentes si existe resistencia por parte de los padres de familia al uso de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje, el 17% de los

docentes sostienen que siempre existe tal resistencia, mientras el 39% sostiene que a veces y casi la mitad que nunca.

Se observa que la resistencia de los padres de familia ante la implementación de una nueva metodología, no va más allá de la resistencia que las personas siempre tenemos ante el cambio y las propuestas diferentes, esto indica que si es posible contar con el apoyo y colaboración de los padres de familia ante estas propuestas, siempre y cuando se las socialice suficientemente, y no se las asigne injusta y prepotentemente.

El sexto ítems, solicita a los encuestados se expresen sobre la existencia de un trabajo en equipo para el cambio de metodología de enseñanza aprendizaje en el Instituto, la mitad de los encuestados dijeron que nunca se realiza tal actividad, el 33% que a veces y un 17% que siempre.

De estas respuestas, puede inferirse que las decisiones de cambio de metodología en el establecimiento, son producto del consenso de autoridades y docentes.

Se investigo a los docentes, si los valores son el eje transversal en la formación de los estudiantes, la tercera parte de los encuestados sostienen que nunca, un poco más de dos quintas partes de la población considerada que solo a veces sucede esta situación y una mínima quinta parte afirma que siempre los valores son eje transversal en la formación de los estudiantes.

Podemos concluir que no existe suficiente claridad, y evidencia de la presencia de los valores como eje transversal en la formación integral de los estudiantes, esta realidad exige una mirada más atenta sobre la planificación y practica de los instrumentos curriculares.

Respecto a la opinión y posición de las autoridades y compañeros del colegio, ante la iniciativa de implementar nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje; más de la mitad de los profesores encuestados, dijeron que siempre encuentran resistencia, un 22% que a veces, y 11% que nunca.

Se nota que existe una considerable resistencia de autoridades y cuerpo docente a los cambios en la metodología de enseñanza aprendizaje, perjudicando a los estudiantes en su proceso de formación.

En cuanto a la pregunta sobre si se siente integrada o integrado en el cuerpo docente de la institución, se observa que el 33% dice sentirse integrado siempre, el 39% solo a veces, y un 28% nunca.

Puede expresarse de estas repuestas, que es un indicativo de que existe una afinidad bastante débil en el cuerpo docente, no siempre los maestros se sienten parte de la institución, solo a veces y en ciertas circunstancias se consideran parte del Instituto.

Esto es indicativo de una administración deficiente, basada en la normatividad y no en lo comunicacional, no existe suficiente integración ni consenso aún entre docentes, menos aún entre estos y los demás grupos humanos del plantel en mención.

Se investigó, si existe desacuerdo entre el cuerpo docente y la principal autoridad del plantel, un 39% de los docentes encuestados afirmo que a veces, en tanto que una proporción muy similar dijo que siempre y 22 por ciento sostiene que nunca hay desacuerdos.

Es indudable por las respuestas dadas, que existe un gran distanciamiento entre el Sr. Rector y los docentes, quizá ocasionada por el modelo de gerencia normativa que se ejecuta en la práctica y el estilo de liderazgo, bastante autoritario y autocrático según se demuestra en las diversas declaraciones de los docentes.

Indagando sobre el liderazgo y la gestión de las autoridades del plantel, un 39% de los entrevistados afirma que nunca la han admirado como positiva la gestión y el liderazgo en la institución; la mitad de los encuestados afirma que solo a veces admiran el liderazgo y un 11% dice admirarlo siempre.

De lo mencionado, puede deducirse que definitivamente no existe un liderazgo que los docentes aprecien, sino más bien una actitud de confrontación e obligación, solo

un reducido sector de los docentes reconocen liderazgo positivo en la autoridades del plantel.

Se pregunto sobre el sentimiento de compromiso que despierta en los docentes las decisiones del Rector, encontramos que casi la mitad de los encuestados dijo no sentirse nunca comprometido con las decisiones de la autoridad, un 33% a veces, y un 45% sentirse siempre comprometida con las decisiones tomadas por la autoridad del plantel.

Podemos mencionar o argumentarse que continúa la tendencia hacia la demostración de la existencia de una gestión y liderazgo deficiente que provoca confrontación y distancia a los directivos de los docentes, lo cual perjudica marcadamente a la institución, ya que no existe aliento de cuerpo en la institución, al final los distintos grupos institucionales se mueve cada uno por su lado, de acuerdo a sus intereses y necesidades, en vez de agrupar esfuerzos por un trabajo conjunto, en pro de mejorar la calidad educativa de la institución.

En referencia al liderazgo que mantienen los directivos en lo académico, los docentes abordados, el 6% manifiesta que siempre, la mitad que a veces y 44% que nunca.

Este indica que aún en el campo de gestión académica existe un importante sector de docentes que desconocen el liderazgo de los directivos. Puede inferirse de esta información, que existe una gran barrera comunicacional entre las autoridades y los docentes de la institución, que no es ajustada ni siquiera en el ámbito académico.

En el área de gestión financiera, el 1% de los encuestados reconocen el liderazgo de las autoridades, en tanto que 28% solo a veces y más de la mitad nunca lo hace. Es alarmante conocer esta actitud de distancia de los docentes respecto a las autoridades, dado que aún en estas cuestiones, en las que se impone el liderazgo de los directivos, por la relación de autoridad directa sobre la administración financiera y económica de la institución, no se reconozca ampliamente tal liderazgo por parte de los docentes.

Respecto a la realización de actividades de integración en lo deportivo y socio cultural, también se encuentra una opinión dividida proporcionalmente a un tercio de los encuestados para cada una de las alternativas dadas en la encuesta; de lo cual

puede concluirse que si bien se realizan ciertas actividades de integración un tercio de los docentes encuestados estimas que estas actividades se dan solo a veces y otro tercio que nunca se realizan.

En definitiva se resume en una insatisfacción sostenida de los docentes frente a la gestión y liderazgo que se ejerce en la institución.

Últimamente se consulto a los docentes si en la toma de decisiones de los directivos, predominan los valores, un 45% de los encuestados respondieron que nunca, un 33% afirmaron que solo a veces y un 22% que siempre.

De esto se afirma, que los valores no son una fortaleza considerada por los directivos al momento de tomar decisiones, o al menos así lo dejan percibir las respuestas de los docentes.

4.2.3. Encuesta a estudiantes.

Se aplico una encuesta a veinte estudiantes del Colegio “Ciudad de Portovelo”, respetando las proporciones de sexo y edad, entre la población elegida para esta encuesta a fin de lograr la mayor representatividad posible, en el estudio de campo, análogamente al caso de los docente, se utilizo un cuestionario con 14 ítems que buscaban recoger la apreciación de los estudiantes, sobre la gestión, el liderazgo y los valores que se manejan en el colegio.

Los siguientes son los resultados obtenidos.

Tabla N° 20. Declaraciones de los estudiantes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	15	4	20	13	65
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	1	2	7	35	12	60
El Liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20	6	30	10	50
Se presentan nuevas ideas en las clases.	5	225	4	20	11	55

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma manera y al mismo tiempo.	5	25	6	30	9	45
Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	6	30	10	50
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	5	25	9	45
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	3	15	5	25	12	60
Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40	4	20	8	40
En las clases se da oportunidad para que los y las estudiantes expresen su opinión.	4	20	6	30	10	50
Es el profesor quien decide qué se hace en clase.	12	60	5	25	3	15
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30	5	25	9	45
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30	5	25	9	45
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	5	25	6	30	9	45

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo

En la encuesta que se realizó a los estudiantes, preguntados sobre si el rector considera las opiniones de los docentes y estudiantes en sus decisiones, de acuerdo al gráfico, vemos que el mas de la mitad de los alumnos encuestados confirman que nunca se toman en cuenta sus opiniones a la hora de decidir, una proporción superior a la quinta parte opina que solo a veces se valoran sus opiniones y la restante quinta parte opina que siempre se toma en cuenta sus opiniones.

De las respuestas dadas a esta pregunta, se deduce que las decisiones a nivel directivo no contemplan al consenso entre los estamentos de la institución, como uno de los instrumentos de administración estratégica de la institución, anotándose por tanto en el liderazgo autocrático, y un estilo autoritario de gestión.

En la segunda pregunta de si las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes, o se dedican más a hablar antes que a escuchar, un tercios de los estudiantes encuestados dijeron que solo a veces las autoridades los escuchan, la mitad parte afirma que nunca los escuchan y un quinto de los encuestados sostiene que siempre los escucha, de esta información se deduce que no se atiende en forma adecuada los planteamientos y problemas de los estudiantes.

En el tercer agregado, se pregunta si el liderazgo conductual se observa en la labores diarias, más de la mitad de los encuestados respondieron que nunca se nota

tal liderazgo en las acciones cotidianas, dos tercios que solo a veces se observa tal conducta, en tanto que únicamente 25 % estima que tal liderazgo siempre está presente.

Concluyentemente los estudiantes no observan liderazgo de las autoridades y docentes en las actividades escolares cotidianas, a lo máximo una pequeña parte dice estimarlo, lo cual innegablemente indica una falta de liderazgo, tanto en las autoridades como en los docentes.

También se investigó a los estudiantes, si el profesor presenta nuevas ideas en cada clase, casi la mitad de los entrevistados respondieron que nunca se presentan nuevas ideas en clase, un tercio de encuestados, que solo a veces y el 25% sostienen que siempre se presentan nuevas ideas.

La conclusión de este ítem es que los maestros son tradicionales y rutinarios en su labor educativa, y que existe poca creatividad e innovación, en sus clases diarias, así lo ven los estudiantes.

En cuanto a que en las clases se espera siempre una respuesta común por parte de todos los estudiantes, del salón de clase, 1 tercio de los encuestados respondieron que a veces los docentes asumen esta actitud, en tanto que el 20% restante afirmó que siempre los docentes asumen esta posición y la mitad que nunca.

Podemos darnos que en el proceso educativo en la institución, no se respeta las individualidades, y con el más antiguo concepto de educación, se espera que todos los individuos reaccionen de la misma forma a establecido estímulo, excluyendo las peculiaridades, tanto genéticas como del entorno y coyunturales o circunstanciales que afectan a cada individuo.

Los docentes inician sus clases con una frase motivadora sobre valores y virtudes contextualizadas al medio y a las circunstancias, fue otra de las preguntas realizadas a los estudiantes, y al respecto el 45% contestó que nunca, un 25% dijo que solo a veces y un 30% siempre.

De esta información se deduce que la mayoría de veces los docentes no usan frases motivadoras que den aliento a los estudiantes en sus clases, se limitan a la sequedad de la enseñanza temática, sin importar los resultados.

En cuanto a si los docentes usan técnicas innovadoras de enseñanza aprendizaje que permitan a los estudiantes desarrollarse con mayor facilidad, casi de la mitad de los chicos entrevistados respondieron que nunca lo hacen, un poco más de la quinta parte, que a veces y el 15%, que siempre.

En si las respuestas es que los docentes no modifican ni cambian de metodología su trabajo didáctico, se mantienen en el marco de la clase tradicional que se ha venido dando durante los últimos períodos.

Así mismo se interrogo a los estudiantes si la metodología utilizada por los docentes, comprende innovación, interacción y participación dinámica de docentes y estudiantes, la respuesta de un 60% de los encuestados fue que nunca se veía una participación e interacción en clase, un 25% que solo a veces se producía tales interacciones y un mínimo 15%, sostiene que siempre se produce tal relación en el aula.

En conclusión las clases que se desarrollan en la institución, nada tiene que ver , con el constructivismo como paradigma educativo, y que más bien se enmarca en el conductismo, ya que sigue apelándose a los impuestos antiguos del conductismo y absolutismo como mecanismo predominante en la labor didáctica.

La novena pregunta, se consultó a los encuestados si los docentes se preocupan por los problemas de los estudiantes, a ello el 40% de los estudiantes consultados respondieron que nunca, una quinta parte dijo que solo a veces sucede esto y un 40%, afirman que siempre los profesores se preocupan por los problemas de los estudiantes.

De lo mencionado, se concluye que existe muy poca preocupación de los docentes por los problemas estudiantiles.

Acerca de la pregunta si en las clases se da oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión, la mitad opina que nunca sucede tal cosa, otro 30% opina que a veces y un último una quinta parte de la población encuestada dice que siempre se les permite dar su opinión.

En si pues queda claro que no existe un espacio adecuadamente democrático en los salones de clase, donde los estudiantes puedan expresar libre y confidencialmente su opinión, tal como lo aconseja el constructivismo como práctica pedagógica cotidiana.

Investigados los estudiantes sobre si es el docente quien en actitud autoritaria decide todo lo que se hace en el aula, el 60% de los estudiantes considerados en esta muestra afirman que siempre es así, un 25% dice que solo sucede a veces y un mínimo 15% sostiene que nunca el profesor asume tal autoritarismo.

Las mencionadas respuestas ratifican la propensión que se viene perfeccionando desde el primer ítem de este conjunto de preguntas, por tanto existe un evidente autoritarismo y prepotencia de parte de los docentes, que se opone a los preceptos democráticos y principios de interrelación horizontal, de igualdad, que constan en el paradigma constructivista.

En la siguiente pregunta de que si se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, casi la mitad afirma que nunca se realiza tales tareas, un 25% que solo a veces, y un último 30% dice que siempre se dan tales prácticas.

En conclusión amparan lo mantenido en los ítems anteriores, de que los docentes continúan clasificados en metodologías tradicionales.

En el cuestionario contiene una pregunta sobre el compromiso de los docentes con las decisiones tomadas por las autoridades del plantel, los estudiantes encuestados la casi mitad perciben que nunca existe tal compromiso, únicamente un 25% cree que tal compromiso existe solo a veces y un tercio opina que los docentes siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos de la institución.

De manera equivalente a la respuesta dada por los propios docentes a esta misma pregunta, se reanimaron los estudiantes, situación que evidencia un alejamiento entre los docentes y los directivos del colegio.

Últimamente se pregunto a los docentes, si la ética y los valores los docentes enseñan con su ejemplo, casi la mitad de los encuestados respondieron que nunca, y el 30% de los encuestados sostienen que solo a veces se produce tal efecto y el 25% a siempre.

En esta pregunta se tiene repuesta similar a la dada por los docentes a una pregunta casi igual respecto de los directivos, en conclusión existe una alarmante escasez de valores en la práctica pedagógica.

4.2.4. Encuesta a padres de familia

Siguiendo los detalles metodológicos, se realizó una encuesta a quince padres de familia, aplicando un cuestionario con 15 ítems, con respuestas múltiples, mediante el cual se busca conocer la valoración que tienen los padres de familia sobre la gestión, liderazgo y valores que se maneja en la institución educativa.

Los resultados obtenidos son los que a continuación se presentan:

Tabla N° 21. Declaraciones de los Padres de Familia.

	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	Conoce Ud. La política y principios filosóficos que fundamentan la planificación educativa del colegio.	4	73	11	27	0	0
2	Está suficientemente informado de los cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje que se da en el establecimiento educativo	3	20	4	27	8	53
3	Conoce el calendario académico del colegio donde estudian sus hijos.	2	13	3	20	10	67
4	Los directivos y docentes promueven el diálogo y la interacción con los padres de familia y demás elementos de la comunidad educativa.	4	27	4	27	7	46
5	Se socializa con los padres cuando se implementan nuevos métodos de enseñanza.	2	13	3	20	10	67
6	Se comunica oportunamente a los padres la adopción de nuevas metodologías de enseñanza-evaluación y técnicas de estudio.	4	27	3	20	8	53

7	Se atiende reclamos, sugerencias y recomendaciones de los padres de familia sobre metodología, estrategias y técnicas.	8	53	4	27	3	20
7	Existe predisposición a una atención personalizada a los padres cuando asisten al colegio por alguna inquietud referente al desempeño de sus hijos.	7	47	6	40	2	13
8	Se nota preocupación de parte de autoridades y docentes del establecimiento por fortalecer valores éticos mediante la práctica.	4	27	5	33	6	40
9	Existen relaciones interpersonales de cordialidad con las autoridades del plantel	5	33	6	40	4	27
10	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	20	4	27	8	53
11	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	4	27	5	33	6	40
12	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	3	20	4	27	8	53
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	7	47	5	33	3	20
14	Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	33	6	40	4	27
15	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	2	13	3	20	10	67

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Lcda. María Valarezo.

En la encuesta a padres de familia, en la primera pregunta, sobre si conocen la política y principios filosóficos que fundamentan la planificación educativa en el colegio, un 27% afirma que solo a veces los ha conocido y cerca de las tres cuartas partes dijo que siempre conoció dichos principios.

De estas respuestas se puede decir que reflejan la realidad de la gestión y administración de la institución es positiva ya que se socializa y la mayoría de la comunidad educativa las conoce.

En la segunda pregunta sobre si se informa a los padres de familia sobre los cambios metodológicos del proceso de enseñanza aprendizaje en el colegio, el 53%, más de la mitad de los encuestados manifestaron que nunca se les informa, un 27% dijo que solo a veces se le informaba y el quinto faltante aseguró que siempre se les informa.

Se deduce de estas respuestas que no existe suficiente comunicabilidad entre directivos, docentes y padres de familia, ya que a estos últimos se los toma

solamente como responsables de la conducta de sus hijos y no se les ofrece espacios de participación activa en el proceso de enseñanza aprendizaje que se produce en la institución educativa, circunscribiéndolos exclusivamente al papel pasivo de observadores del proceso, ya que no conciben, sobre el cual no opinan, restringiéndose a ser dispenseros de cuotas para ciertas obras y bienes del colegio y como depositario, responsable único en última reclamación de todas las diabólicas conductas que puedan presentar los alumnos.

En el tercer ítem de la encuesta se averigua al padre de familia si conoce el calendario académico de la institución, la respuesta es así, el 67% de los padres consultados dicen no conocerlo nunca, la quinta parte que lo conoce a veces y un 13% lo conoce siempre.

En esta respuestas nos muestran que es muy insuficiente el flujo de la información que existe entre el establecimiento y los padres de familia, ya que el calendario académico es la mínima información que debería estar a disposición de los padres de familia, siempre, que inclusive debería de facilitárselo en el instante que los padres se acercan a la institución a inscribir o matricular a sus hijos.

En la siguiente pregunta de si se promueve el dialogo y la integración de los padres de familia a la institución educativa, casi la mitad de los padres interrogados dijeron que nunca, un 27% que a veces y el restante 27% afirmó que siempre se lo promueve.

Lo queda claro que no existe la desarrollo de mecanismos de integración, ya que cerca de las tres cuartas partes de los encuestados así lo dicen.

Referente a a la socialización con los padres de familia de la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza, el 67% de los padres interpelados manifiestas que nunca se lo hace, una quinta parte de la muestra afirma que se lo hace solo a veces y un mínimo 13% dice que siempre se produce tal socialización.

Esta información no resulta novedosa, ya que no existen mecanismos de comunicación y socialización eficientes entre los padres de familia, directivos y docentes de la institución, tal como se lo viene haciendo notar tanto en esta como en las encuestas a los otros aglomerados humanos que integran la institución.

En otra pregunta a los padres de familia si se comunica la adopción de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje, la respuesta es que el 53% manifiestan que nunca, la quinta parte que a veces y el 27% que siempre.

Es lamentable la realidad que se repita en todas las preguntas que recaban información sobre comunicabilidad y socialización de la información en el colegio.

También preguntamos los padres de familia sobre la predisposición y prestancia de las autoridades para atender reclamos y sugerencias de los padres de familia, la quinta parte de los padres encuestados afirman que nunca existe buena predisposición para atender sugerencias y reclamos de los padres de familia, un 27% que solo a veces y un pequeño 53% dice que siempre existe la predisposición para atender reclamos y sugerencias.

En estas respuestas existe una pequeña contradicción con lo ya señalado.

Cuando se indagó a los padres de familia sobre el esfuerzo de las autoridades y docentes del plantel por hacer prevalecer los valores y la ética en todos los actos institucionales, la respuesta no fue nada alentadora, el 13% de los encuestados dijo que dicho esfuerzo nunca se notaba, un 40% de los encuestados sostuvo que solo a veces y un 47%, que equivale a dos encuestados respondió que siempre existe tal preocupación.

La conclusión de este ítem, nos podemos dar cuenta que no existe buena comunicación de los padres de familia y la institución.

Otra de las pregunta fueron la existencia de relaciones interpersonales de cordialidad y amabilidad con las autoridades del plantel, una cifra aproximada a la mitad de los consultados respondió que nunca existen, un 33% dijo que solo existen a veces y un 27% que siempre están presentes.

La gentileza y la espontaneidad es la característica primordial de toda relación humana, más aún entre personas que por razones como la educación de los jóvenes, deben ineludiblemente relacionarse.

Así mismo se preguntó a los padres de familia si admiraban el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas de la institución, un 53% de los encuestados afirmaron, no hacerlo nunca, un 27% dijeron hacerlo solo a veces y la quinta parte de padres de familia sostienen que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades.

Se considera que no existe un liderazgo o gestión que los padres de familia estimen considerables o meritorias.

En otra pregunta se solicita a los encuestados opinar sobre el nivel de compromiso que genera en ellos las decisiones tomadas por las autoridades, y las respuestas, son bastante contundentes, un 40% de los padres consultados, dicen nunca sentirse nada comprometidos con dichas decisiones, es decir a ellos les resultan ajenas las decisiones del centro educativo; mas de tercio de los encuestados se siente comprometido solo a veces, y un 27% dijo que siempre se sienten comprometidos.

Podemos mencionar que las respuestas se deduce que no existe un modelo de gestión comunicacional, ni tampoco un liderazgo participativo como ya hemos mencionado anteriormente.

Así mismos se indagó sobre el liderazgo y gestión de las autoridades en el ámbito académico, más de la mitad de los padres tomados en consideración en esta muestra afirman nunca haberlo notado, un 27% dice notarlo a veces y lo reconocen permanentemente solo una quinta parte de la población consultada dice siempre.

En el campo financiero tiene mayor reconocimiento este liderazgo, así lo reconoce una quinta parte dice que nunca, el 33% que a veces y casi la mitad de los encuestados manifiestan que siempre.

En la siguiente interrogante, respecto a la realización de actividades de integración institucional, un 27% dicen que nunca se realizan, un 40% que rara vez se hacen y un 33% estima que se realizan siempre.

En el otro Ítem se consultó a los padres sobre la presencia de los valores en las decisiones de directivos y profesores; más de dos tercios de las personas

consultadas opinaron que estos nunca predominan en las decisiones de las autoridades, la quinta parte cree que solo a veces, y un 13% cree que siempre predominan en sus decisiones.

Esta respuesta es muy deprimente, ya que lo menos que puede esperarse es que los valores tengan superioridad en todos los actos de un educador o educadora.

Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
1. Escases de los valores en la práctica diaria.	Insuficiente evidencia de la necesidad de la práctica constante de los valores. Perecen a la visión pragmática, utilitarista impuesta por el sistema.	Gestión libertina, y práctica educativa que emula propuestas pragmáticas apartados de los efectivos y verdaderas intenciones o propósitos de la educación.
2. No se procura el trabajo en equipo	Falta de preparación académica para desafiar nuevos retos en los modelos gerenciales, administrativos y educativos.	Pobre eficiencia laboral y lamentables resultados académicos, lo cual ocasiona una baja productividad,
3. Escaso espacio para la participación de los diferentes componentes de la comunidad educativa.	Gestión inadecuada, modelo de liderazgo antidemocrático	Dispersión de los integrantes de la comunidad educativa.
4. No existe respeto ante las peculiaridades personales en los diferentes niveles de acción.	Práctica de los modelos conductistas en la educación.	Se atrofian las capacidades de las personas, crean fracasos y valoraciones frívolas que no garantizan el progreso particular y colectivo.

5. Negativa investigación educativa al interior de la institución.	Insuficiente preocupación por parte de los directivos en este ámbito	Limitado desarrollo científico y pedagógico en los docentes. Prácticas educativas caducas y baja calidad educativa.
6. Limitada integración institucional	Pobre liderazgo directivo. Ausencia de una adecuada gestión.	Frustración en el cumplimiento de proyectos institucionales. Debilidad institucional.
7. Los valores no se los considera un eje transversal en la planificación y en el proceso de enseñanza aprendizaje.	Reconocimiento de que los valores se enseñan como principios teóricos sin concreción en la práctica cotidiana.	Gestión administrativa, educativa y práctica pedagógica que multiplica las mayores equivocaciones sociales basadas en los anti valores.
8. Insuficiente liderazgo, en los ámbitos: administrativo, académico y social.	Limitada formación académica en Liderazgo. Contexto social poco favorable.	Falta de coordinación, seguimiento y vinculación en las actividades institucionales.
9. Gestión incorrecta, modelo regular y normativo.	Alejamiento de capacitación adecuada.	Pésima calidad educativa. Crecimiento deficiente. Insuficiente impacto en la innovación de la comunidad educativa.
10. Alejamiento de la gestión fuera de la realidad contextual de la institución y propensiones contemporáneas de administración	Resistencia al cambio. Mínima vinculación con la comunidad Insuficiente formación académica en el área de gerencia educativa.	Institución incomunicada de los proyectos de desarrollo socioeconómicos comunitarios. Toma de decisiones al margen un proyecto estratégico de desarrollo institucional
11. Limitada relaciones humanas entre todos los estamentos de la comunidad educativa.	Liderazgo directivo deficiente y autoritario.	Clima laboral negativo y rígido.

<p>12. El estilo de liderazgo es autócrata, autoritario e imponente.</p>	<p>Metodologías no actualizadas en gerencia y liderazgo administrativo</p>	<p>Desintegración entre los grupos de la comunidad educativa, además existe resistencia y confrontación con el personal docente, docente y padres de familia.</p>
<p>13. Escaso compromiso individual, con la institución.</p>	<p>Liderazgo autócrata, déspota y autoritario</p>	<p>Falta de sentido de pertenencia a la institución, no reconoce a proposiciones institucionales.</p>
<p>14. Existe escepticismo y resistencia al cambio en las metodologías de enseñanza - aprendizaje</p>	<p>Insuficiencia de liderazgo asertivo. Limitada socialización de la información determinada. Desconfianza en las propuestas y acciones de los directivos.</p>	<p>Continuación de prácticas didácticas tradicionalistas y deficientes. Difusión de rumores y desinformación entre los miembros de la comunidad educativa. Conservación de mitos y prohibiciones en el proceso educativo.</p>
<p>15. No se promueve ni desarrolla la gerencia educativa, en todos los estamentos de la institución</p>	<p>Escasa socialización de la información y capacitación de la comunidad educativa en proyectos de desarrollo estratégico desde el área educativa</p>	<p>Comunidad educativa dispersa, no integrada. Sin líneas de acción. Acciones ocasionales sin vinculación contextual.</p>
<p>16. Limitada vinculación metódica y concreta con la comunidad, que contribuya a la solución de los problemas de la misma.</p>	<p>Insuficiencia de un proyecto institucional estratégico que considera a la comunidad como marco de acción.</p>	<p>Institución encerrada en sí misma, ajena a la realidad de su comunidad.</p>

5. DISCUSIÓN

Al realizar un examen general de las respuestas obtenidas en el trabajo de campo, mientras se examina las encuestas realizadas a los directivos y autoridades del establecimiento, se tiene la sensación de estar frente a una institución educativa, que maneja la gestión educativa, el liderazgo y los valores en óptima forma, ya que sus respuestas demuestran un elevado conocimiento de la teoría sobre gestión, y liderazgo, ya que cuando se contrasta los resultados de la encuesta aplicada a directivos con las que se realizó a los docentes, estudiantes y padres de familia, existe un notable desfase, que contradice puntual y sostenidamente toda la información de los primeros, desde la óptica de los investigadores, ello obedece a que las autoridades buscan cuidar su imagen y la de la institución, a través de las respuestas dadas en el cuestionario, en tanto que los otros estamentos de la comunidad educativa fueron mucho más sinceras a la hora de responder las interrogantes, porque la gestión y dirección de la institución no es su responsabilidad, sino de las autoridades, al menos en un plano a priori.

Muestra de lo indicado es lo sostenido por los directivos respecto a la administración y liderazgo (véase tabla N° 11) en el que según los directivos se demuestra trabajo en equipo, formación y capacitación permanente del personal docente, un liderazgo orientado al consenso, participativo y horizontal; que disiente con las aseveraciones tanto de docentes, como estudiantes y padres de familia, en las diferentes preguntas que apuntan al tema.

Semejante contexto surge en la tabla N° 12 donde según los directivos se maneja un liderazgo transformacional, mientras que los restante grupos conservan la presencia de un liderazgo autocráticamente, e implícitamente autoritario, en numerosos niveles de la actividad institucional.

Similar escenario se observa en las tablas N° 13 y 15, que pertenecen a la encuesta realizada a los directivos, frente a información relacionada de los otros grupos educativos del plantel.

Otro aspecto de esta disputa, se evidencia en la tabla N° 8, en la cual demostramos que la planificación didáctica, en esta institución es responsabilidad exclusiva de los jefes de área, quienes congregados en sus concernientes plazas o áreas ejecutan la planificación correspondiente a cada área. Sin que en ello exista la presencia y coordinación del departamento académico institucional, esta realidad pone en peligro el triunfo del Plan Curricular Institucional, ya que consiente una planificación desperdiga, que no se pronuncia a una proposición didáctica única, proporcionando paso a la anarquía, que dispensará diferentes objetivos, de acuerdo a los intereses, necesidades y perspectivas de cada área, aun cuando muchos de ellos estén al margen de la propuesta curricular central.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo, a fin de orientarse a la construcción de una institución educativa determinada por los principios y propósitos enunciados; sin embargo la realidad de los hechos ostensibles por los encuestados disiente con estos argumentos, como podemos ver en la tabla N° 19, ítem N° 3, en la encuesta realizada a los docentes del establecimiento. En el que se afirma que no se promueve la gerencia en todos los grupos de la comunidad educativa, realidad que a mas de discrepar con las sugerencia científica, circunscribe peligrosamente el desarrollo institucional, ya que se está despreciando la contribución de los otros fragmentos de la institución, al momento de no colectivizar y socializar la información referente a los proyectos y planes de desarrollo de la institución se exceptúa de estos proyectos a ese significativo aporte humano.

Lamentablemente no se socializa la información regular, ni estratégica de la institución, de proyectos, programas, propuestas metodológicas de mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, tal como lo indica la tabla N° 21, segundo literal, que representa la información de los padres de familia encuestados, así mismo es conviene agrupar, la falta de integración, responsabilidad y compromiso institucional, además el escepticismo y resistencia que se nota a simple vista en la gestión administrativa y educativa de autoridades y docentes del colegio, nótese tabla N° 19, ítems 5 y 9; tabla N° 21, ítem 11;

hemos unido estas equivocaciones y falencias puesto que se aprecia que todas poseen un comienzo habitual, pues se encuentra una insuficiente comunicación existente entre los miembros de la comunidad educativa, ésta la limitada comunicación es tal vez una de las mayores dificultades encontrada en la gestión administrativa del colegio, al no existir vías de comunicación que faciliten un flujo apropiado de información entre todos los involucrados en el proceso educativo, existe un gran cumulo de conocimientos que está siendo estancado, o seguido cautivo en pocas manos, en tanto que los demás miembros del establecimiento reemplazan esta carencia de comunicación con verdades a medias, rumores, mal entendidos, dudas e incertidumbre que gradualmente van creando barreras que dividen, distancian e incluso confrontan a los miembros de la comunidad entre sí, frente a esta perturbación de la gestión administrativa es arrogante que se considere lo señalado por Casassus, en el marco del modelo de gestión comunicacional, y que se compila en el marco teórico de la presente investigación:

“... (La comunicación)... es una estrategia fundamental para poder organizar y reorganizar las instituciones educativas, a través de un compromiso verbal para la ejercicio del mismo, se caracteriza por gran flexibilidad a los diferentes niveles de organización”

La comunicación es importante porque le permite al ser humano formar grupos, coordinar actividades dentro de esos grupos formar adjetivos dar a conocer costumbres, leyes y formas con el objeto de formar una cultura y posteriormente compartirla con otros.

La comunicación entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia es esencial para que la institución recupere un adecuado canal de intercomunicación de cara hacia la integración e identificación como miembros de dicha comunidad educativa, y no solamente como funcionarios, servidores, o estudiantes de la misma, cuyo compromiso con la institución predomina al cruzar la puerta de salida del aula.

Indudablemente otra de las debilidades detectadas en este análisis es la alejamiento de la innovación pedagógica en la práctica educativa, a pesar del intensivo proceso de capacitación puesto en marcha por el Ministerio de Educación, así se irradia en la resistencia de los docentes a nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, tal se señala en la tabla N° 19, ítem 8, en la que cerca de la mitad de los docentes se

resisten a los cambios, semejante afirmación ejecutan los estudiantes en la tabla N° 20, ítems 4 y 7, donde alrededor de dos tercios de los encuestados sostienen que no existe innovación en la práctica pedagógica del aula, es decir continúan vigentes las mismas actividades tradicionalistas de enseñanza aprendizaje de los años anteriores, lo cual redundará en una educación insuficiente, conductista y tradicionalista.

Sin lugar a duda esta realidad se asigna la urgente ejercicio tanto de directivos del establecimiento, como de las autoridades regionales revisar la garantía y eficacia de la capacitación concedida a los docentes, posiblemente sea preciso desarrollar estrategias de seguimiento en procesos de capacitación continua que procedan a un cambio efectivo de la practica pedagógica, caso contrario se continuará observando resultados funestos en la calidad de nuestra educación como los mostrados en las pruebas de admisión a la universidad en el presente año, en el que menos de la mitad de los postulantes (44%) lograron el puntaje necesario para inscribirse a la educación superior.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, en sí es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La motivación es otra considerable deficiencia tanto en el proceso de administración y gerencia como en el ámbito didáctico, su alejamiento se revela en los resultados que se muestran tanto en las encuestas de los docentes, como de estudiantes y padres de familia, también, en el caso de los docentes, lamentan que no exista un liderazgo democrático, transformacional, incluyente, que les consienta integrarse como miembros de la institución, véase tabla N° 19, ítems 11,12 y 15; semejante sucede con los estudiantes quienes mantienen que en el aula no existe una motivación previa al desarrollo de sus actividades por parte del docente; tabla 20, ítem 6; en el caso de los padres de familia, se sienten incomunicados, aislados de la institución, por falta de un buen liderazgo institucional idóneo de integrarlos a un cuerpo armónico de crecimiento, tal como se puede valorar en la tabla N° 21, literales 9, 10 y 14.

Es muy trascendental que se ejecuten cambios en la práctica de liderazgo que se da en la institución educativa, tanto en el nivel gerencial, como en el área didáctica, ya que el alejamiento de un liderazgo transaccional, provoca la descomposición, la repulsión y la apatía de los integrantes del colegio frente a la institución y a sus proyectos; pues la motivación debe estar presente en los logros alcanzados por la institución, en tanto son presentados por las autoridades como un éxito de equipo, y no exclusivamente del o los directivos; la motivación es un eje primordial para el buen desenvolvimiento de la institución, ya que las personas motivadas poseen gran capacidad para trabajar por el adelante de la institución y por ende la los estudiantes.

Si nos trasladamos al contexto educativo y consideramos el carácter intencional de la conducta humana, parece bastante evidente que las actitudes, percepciones, expectativas y representaciones que tenga el estudiante de sí mismo, de la tarea a realizar, y de las metas que pretende alcanzar, constituyen factores de primer orden que guían y dirigen la conducta del estudiante. Pero para realizar un estudio completo e integrador de la motivación, no sólo debemos tener en cuenta estas variables personales e internas sino también aquellas otras externas, procedentes del contexto en el que se desenvuelven los estudiantes, que los están influyendo y con los que interactúan.

Otra de las observaciones importantes en los resultados, y por cierto muy alarmantes es la ausencia de los valores básicos en la administración e interrelación personal de los componentes de la comunidad educativa en esta establecimiento, esto se aprecia incluso en la opinión de los directivos, en la tabla N° 11, ítem donde más de las cuatro quintas partes de la población encuestada afirma que solo a veces se promueve la vivencia de valores en la institución; en tanto que en el caso de los docentes, afirman que los valores no prevalecen en las decisiones de los directivos y profesores. Tabla N° 19, ítem 16; igual realidad declaran los estudiantes, al mantener que los docentes no practican la ética y los valores en sus actividades diarias, al menos así lo perciben ellos. Los padres de familia poseen la impresión de que los valores no prevalecen en las decisiones de los directivos y profesores, Tabla 21, ítem 14, 15.

Esta situación es abrumadora, puesto que indica en forma decisiva el desconcierto de la comunidad educativa del colegio, con la falta de observación de los valores en

la gestión, liderazgo e inclusive en la actividad académica, situación que causa un grave perjuicio a la institución como a sus miembros, ya que estropea las relaciones interpersonales, entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, por otro lado, la educación es proceso mediante el cual se afecta a una persona estimulándola para que desarrolle sus capacidades cognitivas y físicas para poder integrarse plenamente en la sociedad que la rodea. ante todo una actividad de formación humana, y en consecuencia los valores son elementos subyacentes básicos en esta labor, la institución educativa tiene como rol la preparación de seres humanos para la vida, circunstancias en la que los valores tienen una función preponderante, ya que la ciencia sin valores humanos fuertes es un arma muy peligrosa que puede atentar incluso contra la propia humanidad; sin humanismo no es posible educar, ya que el conocimiento se edifica principalmente a través de la afectividad, en seres humanos que tienen un conjunto de valores y normas éticas precisadas por el entorno, ya que el aprendizaje es un acto predominantemente social, y el ser humano un producto social. (Vigotsky: 2004)

Hay una gran diferencia entre la manifestación de los valores, y su práctica, esta última es efectivamente significativa, pues del análisis ejecutado, se descubre que tanto autoridades como docentes apelan a los valores en el campo retórico y en la planificación de sus actividades didácticas y administrativas, ya que así lo requiere la reglamentación oficial, sin embargo, la totalidad de los integrantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa aprecian que dichos valores no están presentes en la actividad pedagógica, frente a los estudiantes, en las relaciones interpersonales, de los docentes, autoridades, directivos y padres de familia, este error permanece tal como se mencionó en el análisis de los instrumentos de gestión educativa, se puede afirmar que existen únicamente como declaración enunciativa, no como realidad cierta.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En el Colegio “Ciudad de Portovelo”, existe una gestión deficiente, que se enmarca en el modelo regular y normativo, ya que actualmente se dirige la institución a través, de un conjunto de normas unilateralmente adjudicadas, por lo que el resto de componentes del colegio se conservan en permanente lucha; esta realidad se expresa en un crecimiento institucional defectuoso, con la disminución de la calidad educativa, y un limitado impacto en el progreso y desarrollo de la comunidad.

- Los valores no tienen preeminencia en la práctica diaria de la institución, ya que se guían a través de proposiciones pragmáticas, que muestran el triunfo mediático como el objetivo sobresaliente de la educación, basándose en el utilitarismo individualista y narcisista.
- Escasa investigación educativa en el establecimiento, que este orientada a solucionar las dificultades internas que enfrenta día a día la institución, llevando a los docentes al mantenimiento de una actividad educativa tradicionalista y conductista que reduce la calidad de la educación.
- El liderazgo expuesto por los directores, es calificado como autócrata, imponente y autoritario, cuya sobresaliente expresión se halla en una comunidad educativa dividida, la firmeza a los diversos proyectos de innovación y permanente confrontación entre docentes y autoridades.
- El liderazgo practicado en la institución, entorpece la integración del recurso humano y dificulta la labor en equipo, la contribución interdocente, que definitivamente se evidencia en una baja productividad, y en lamentables consecuencias académicas.
- El personal directivo y los docentes de la institución exponen constante resistencia a los cambios metodológicos del ejercicio pedagógico, tornando

siempre a las viejas prácticas del aula, habitualmente conductistas. Basando su resistencia en murmullos, o ficciones que circulan entre la comunidad educativa.

- La integración institucional es muy débil, y carente de responsabilidad, lo cual reincide en la frustración de los proyectos de transformación y progreso institucional; dado el insuficiente sentimiento de pertenencia que indican los miembros de la comunidad educativa, esencialmente docentes hacia el colegio.
- La gestión que se observa en el centro educativo, está alejado de la realidad contextual de la institución, lo cual determina al establecimiento, como separado de los proyectos de desarrollo socioeconómicos comunitario, conjuntamente carece de un proyecto estratégico de desarrollo que lo vincule a la realidad del cantón, por lo que la toma de decisiones al interior del colegio acata exclusivamente a su propio bosquejo de desarrollo.
- Las relaciones humanas entre docentes y entre estos y los directivos se hallan enérgicamente deterioradas, por lo que el clima laboral es bastante rígido, frenando el cumplimiento satisfactorio de los objetivos planteados.
- La vinculación con la comunidad es muy pobre y deficiente, por lo que marcha en su propio sendero, extraña al contexto, por lo que corre el riesgo de no satisfacer las aspiraciones, perspectivas y necesidades del cantón.
- No se promueve, ni desarrolla la gerencia educativa en los diferentes segmentos humanos de la institución, ya sea con los docentes, estudiantes y padres de familia, dando como consecuencia una comunidad educativa desperdiga, con decisiones determinadas de cada segmento y descontextualizada.

6.2. Recomendaciones

- Plantear un estilo de liderazgo transaccional que integre la comunidad educativa, mediante el mejoramiento de las relaciones interpersonales positivas, que permita la inclusión del colegio en un proceso de capacitación, orientado a la utilización de metodologías alternativas de enseñanza aprendizaje, con la finalidad de mejorar la calidad académica del colegio.

- Propiciar espacios de investigación educativa, abordando problemáticas educativas propias y que les convenga a la comunidad educativa y del colegio, que ayude a enmendar diferentes dificultades que se muestran tanto en el ámbito de la integración comunidad institución, como en la capacitación docente y el nivel dogmático concretamente.
- Emplear la gerencia educativa como instrumento para alcanzar la calidad, total en la gestión colectiva, con los diferentes grupos pedagógicos, con el objetivo de formar emprendimientos en los diferentes niveles educativos, que viabilicen el perfeccionamiento exhaustivo del colegio.
- Promover la reingeniería general e integral en el establecimiento, orientada a la puesta en marcha de un modelo de gestión comunicacional, que ayude fundamentalmente la intercomunicación, la plática, la aprobación entre los miembros de la comunidad educativa, desterrando el despotismo, la prepotencia y la confrontación, a fin de alcanzar un perfeccionamiento continuo de la institución, acorde a las necesidades y expectativas del cantón.
- Sugerir, la elaboración de un plan estratégico de desarrollo institucional, que se inscriba en el plan de desarrollo cantonal, a fin de reorganizar políticas de desarrollo y acciones conjuntas que permitan integrar las necesidades educativas del cantón en base a un proyecto razonable de desarrollo que proporcione la acumulación de objetivos particulares prioritarios.
- Que se organicen cursos de relaciones humanas, que permitan concienciar el valor de la práctica de los valores, mejorando las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORAS

7.1. Título de la propuesta

Taller sobre gestión y liderazgo, dirigido a autoridades y docentes del colegio “Ciudad de Portovelo” orientado a socializar principios teóricos más relevantes del modelo de gestión comunicacional y del liderazgo transformacional.

7.2. Justificación

En las conclusiones que se realizan al finalizar la investigación precedente se destacan algunas falencias observadas en la gestión y administración del colegio Nacional “Ciudad de Portovelo”, entre las más conflictivas se registran el tipo de gestión y el estilo de liderazgo usados con mayor frecuencia en el ámbito administrativo, lo cual ha reflejado en un importante número de dificultades al interior de la institución y que indudablemente repercuten en el desarrollo de la comunidad a la que se pertenece el establecimiento.

La existencia de un tipo de gestión normativa, es decir una administración donde se privilegia la observación rigurosa de un conjunto de normas, de forma inflexible, es decir se hace prevalecer a la teoría por sobre la riqueza de la realidad, situación que choca con la dinámica que el colegio debe imprimir cada día para resolver las dificultades que surgen de sus actividades regulares, además no es posible coartar la creatividad de los docentes y demás personal de la institución, peor aún cuando dichas reglas se elaboraron en un momento histórico diferente, y no en un mundo cambiante como el que debe afrontar la gestión administrativa de la institución.

Ante la realidad descrita y en aras de impulsar un cambio sostenido en los resultados de la gestión educativa que permita mejorar la calidad de la educación que oferta el establecimiento, una mayor vinculación del colegio a los intereses y necesidades estructurales y coyunturales de la comunidad, de tal suerte que se elimine el divorcio entre la planificación de la institución educativa y la comunidad en su conjunto, se propone la adopción del modelo comunicacional de gestión, buscando hacer de ésta el instrumento más importante para alcanzar los objetivos fundamentales del colegio, ya que es imprescindible superar el distanciamiento que existe entre directivos y demás estamentos educativos del colegio, mejorando sustancialmente la comunicación, logrando consensos que rompan las barreras

infranqueables que se han construidos entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, a fin de construir una propuesta basada en el diálogo continuo, en acuerdos y compromisos inclusivos, en los que consten y se reflejen los intereses, necesidades y perspectivas de todos los sectores que conforman la institución, esa es la mejor forma de provocar acercamientos, que socialicen las obligaciones, los deberes, pero también los triunfos y el éxito.

En la misma línea la propuesta que se presenta en estas páginas se preocupa por destacar las ventajas de un estilo de liderazgo transformacional, que se centre en los individuos y en los objetivos colectivos desde las capacidades y necesidades personales de cada uno de los componentes institucionales, pues es urgente deponer el autoritarismo, para disminuir las tensiones en las relaciones interpersonales del cuerpo docente, así como de los directivos y demás grupos humanos que intervienen en la actividad del colegio, pues un buen clima laboral aporta valiosos frutos a la educación como propósito central del establecimiento.

En el taller propuesto se busca, difundir los principios funcionales básicos tanto del modelo de gestión comunicacional como del estilo transformacional de liderazgo, al tiempo de sugerirlos como herramientas eficaces para reconstruir las propuestas administrativas en el colegio, para bien de los educadores, educandos y de la comunidad en su conjunto.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo General

Socializar los principios teóricos más relevantes del modelo de gestión comunicacional y del estilo de liderazgo transformacional, que permitan el desarrollo de una gestión administrativa satisfactoria entre las autoridades y docentes del colegio Nacional Ciudad de Portovelo, observable en el periodo escolar 2012 – 2013.

7.3.2. Objetivos específicos

Sugerir a las autoridades y docentes del Colegio Nacional Ciudad de Portovelo, la adopción del modelo de gestión comunicacional con el ánimo de mejorar la

administración del colegio y generar relaciones humanas más ricas y satisfactorias, durante el presente año lectivo.

Facilitar el proceso de inserción del colegio en un estilo de liderazgo transformacional que potencie las capacidades de los integrantes de la institución, optimizando el desarrollo del talento humano, para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual 2012 – 2013.

7.4. Actividades

Planificación general de talleres para Directivos y Docentes.

DATOS INFORMATIVOS:							
INSTITUCIÓN:		Colegio Nacional "Ciudad de Portovelo"		TEMA: Gestión, Liderazgo y Valores			
RESPONSABLES:		Lcda. María Valarezo C.		TIEMPO: 22 días			
FECHA:		Mayo 2012					
OBJETIVO: Socializar principios teóricos de gestión educacional y liderazgo transformacional.							
Nº Taller	TEMA	OBJETIVOS	TIEMPO	ACTIVIDADES	BENEFICIARIOS	RECURSOS	EVALUACIÓN
1	Gestión educativa: Que es y para qué sirve. Visión comunicacional	Estandarizar la conceptualización sobre gestión desde la visión comunicacional.	90'	Saludo, dinámica de integración, Exhibición y explicación de las diapositivas sobre gestión y visión educacional.	Directivos y Docentes	Pizarra, marcadores, borradores, computador, proyector	Ejercicio práctico de elaboración de un mapa conceptual del fundamento teórico
2.	El Planeamiento Integral en la Gestión Educativa.	Socializar los conceptos de planeamiento integral entre los directivos y docentes del establecimiento.	120'	Saludo, dinámica de integración, Exhibición y explicación de las diapositivas sobre planeamiento integral en los centros educativos. Ejercicio de planeamiento. 1 por cada grupo.	Directivos y Docentes	Pizarra, marcadores, borradores, computador, proyector. Papel y lápiz	Valoración de los ejercicios de planeación realizados por cada grupo.
3	Procesos de gestión	Conceptualizar y aplicar a la gestión de la institución el planeamiento, la organización, dirección, integración	120'	Saludo-dinámica. Distribuir material de apoyo sobre los procesos de gestión en la institución educativa. Realizar un ejercicio considerando uno de los	Directivos y Docentes	Pizarra, tiza líquida, carteles, impresos, papel y lápiz	Elaboración de un collage con las propuestas elaboradas por los docentes.

		personal, monitoreo y evaluación		procesos en cada grupo de trabajo.			
4	Breve análisis de los instrumentos de gestión del colegio.	Analizar colectivamente las partes pertinentes de los instrumentos de gestión y planificación del establecimiento	120'	Saludo, dinámica de integración, Exhibición y explicación de las diapositivas sobre fundamentos teóricos de la gestión comunicacional. Seleccionar un instrumento de gestión y analizarlo por cada grupo de trabajo	Directivos y Docentes	Pizarra, marcadores, borradores, computador, proyector. Papel y lápiz.	En una apretada síntesis enumerar características de los modelos de gestión observados en los instrumentos. Socialización de características de los instrumentos y propuesta grupal. De cambios.
5	Diagnóstico general de la institución educativa en la actualidad	Elaborar un diagnóstico completo de la institución en sus diversas dimensiones.	120'	Saludo-dinámica. Distribuir material de apoyo sobre diagnóstico de la institución educativa. Realizar un ejercicio práctico de diagnóstico. Una dimensión por grupo.	Directivos y Docentes	Pizarra, tiza líquida, carteles, impresos. Papel y lápiz.	Elaboración de un diagnóstico pedagógico integral del colegio.
6	Liderazgo: Definición y fundamentación teórica del liderazgo transformacional	Integrar los conceptos de liderazgo transformacional	90'	Saludo-dinámica. Distribuir material de apoyo sobre El liderazgo transformacional. Realizar un ejercicio de Planeamiento desde la	Directivos y Docentes	Pizarra, tiza líquida, carteles, Cartulinas Impresos. Papel y lápiz	Productos Y procesos.

				opción comunicacional			
7	Relación entre el ejercicio de la autoridad y el liderazgo transformacional.	Generar nuevas formas de liderazgo en la institución y en el aula.	120''	Saludo-dinámica. Distribuir material de apoyo sobre liderazgo transformacional Realizar un ejercicio de planificación institucional.	Directivos y Docentes	Pizarra, tiza líquida, carteles, Cartulinas Impresos. Papel y lápiz	Productos Y procesos.
8	Principios teóricos a considerar en la práctica del liderazgo transformacional en el aula y en la institución.	Desarrollar estrategias de planificación usando el liderazgo transformacional	120'	Saludo-dinámica. Elaborar tres ejemplos por grupo usando el liderazgo transformacional, de situaciones cotidianas en la vida institucional.	Directivos y Docentes	Pizarra, tiza líquida, carteles, impresos.	Productos Y procesos.
9	Elementos del liderazgo transformacional necesarios en la gestión escolar.	Dotar a las autoridades y docentes de los instrumentos suficientes para la construcción de una gestión educacional fundamentada en el liderazgo transformacional.	120'	Saludo-dinámica. Elaborar tres ejemplos por grupo usando el liderazgo transformacional, de situaciones cotidianas en la vida institucional.	Directivos y Docentes	Pizarra, tiza líquida, carteles, Cartulinas Impresos. Papel y lápiz	Productos Y procesos.
10	Los valores como practica permanente en la administración y en el aula	Identificar estrategias de uso de los valores, en los procesos de gestión y en el PEA.	120'	Saludo-dinámica. Elaborar tres aplicaciones prácticas de los valores en los procesos de gestión y en la práctica del aula.	Directivos y Docentes	Pizarra, tiza líquida, carteles, Cartulinas Impresos. Papel y lápiz	Productos Y procesos.

7.5. Localización y cobertura espacial

El proyecto se orienta a los directivos y docentes del Colegio Nacional Ciudad de Portovelo, situado en la ciudad y cantón de igual nombre, provincia de El Oro.

En cuanto a la cobertura su ámbito de influencia se circunscribe físicamente al área territorial perteneciente al cantón Portovelo, ubicado en el sur oriente de la provincia de El Oro, república del Ecuador.

7.6. Población objetivo

La población a la que se dirige el presente proyecto está constituida por las autoridades del establecimiento, los jefes de área y los 18 docentes que laboran en esta institución educativa.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

En el cuadro de recursos se incluye el financiamiento de la propuesta, que lo realiza, la investigadora en un 20%, La institución en un 50% y la ONG, “Por Una vida sin contaminación” minera el restante 30%

Recursos:

Humanos	Como recursos humanos, en la realización de este ciclo de talleres, se cuenta con el aporte de la autora de la investigación, Lcda. María Valarezo C; y de dos asesores en Gestión que actuaran como facilitadores en el proceso.
Tecnológicos	Computadores, proyectores, software adecuado, internet.
Materiales	Pupitres, pizarra, tiza líquida, etc.
Físicos	Aulas, Servicios Básicos,
Económicos	<ul style="list-style-type: none">➤ Financiamiento de la Investigadora, en un 20%➤ Financiamiento de la Institución en un 50%➤ Financiamiento de ONG. 30%
Organizacionales	Equipo de investigación de la autora de la propuesta y área científica de desarrollo personal del colegio.

7.8. Presupuesto

PRESUPUESTO DE EGRESOS				
A. RECURSOS HUMANOS				
Nº	DENOMINACIÓN	HRS. TRAB.	COSTO H/T	SUBTOTAL
1	Investigador	20	20,00	400,00
2	Asesores especialistas	19	40	1.520,00
TOTAL				1.920,00
B. RECURSOS MATERIALES				
Nº	DENOMINACIÓN	UNIDADES	COSTO/UNI TARIO	SUBTOTAL
	Material de Oficina			
10	Esferográficos	30	0,25	3,00
70	Lápiz	70	0,25	17,50
33	Borrador	33	0,15	4,95
4	Cinta	4	0,25	1,00
12	Papelógrafos	12	0,10	1,20
20	Marcadores	20	0,50	10,00
5	Tinta	5	24,00	120,00
2	Clip (caja)	2	0,35	0,70
2	Grapas (caja)	2	0,25	0,50
2	Resmas INEN A4	2	4,00	8,00
20	Discos	20	0,40	0,80
25	Varios (Internet)	25	0,50	12,50
TOTAL				180,15
C. REALIZACIÓN DE TALLERES				
50	Impresos (Originales)	68	0,10	6,80
70	Impresos (Copias)	70	0,02	1,40
10	Papelógrafos	15	0,20	3,00
10	Tiza líquida	10	0,35	3,50
5	Marcadores Permanentes	5	0,35	1,75
TOTAL				14,70
D. IMPREVISTOS				
	5% de 1920,00			96,00
	5% de 180,15			9,00
	5% de 14,70			0,73
TOTAL				105,73
E. TOTAL				2.220,58

7.9. Cronograma

EJECUCIÓN DEL CICLO DE TALLERES DE GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES																													
ACTIVIDADES	MES	MAYO																											
	DÍAS	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	25	28	29	30							
PLANIFICACIÓN		■	■	■	■																								
SOLICITUD AUTORIZACIÓN					■	■																							
RECOPIRAR INFORMACIÓN						■	■	■	■																				
ELABORAR Y ORGANIZAR MATERIALES								■	■	■	■	■																	
TALLER DE GESTIÓN 1													■																
TALLER DE GESTIÓN 2														■															
TALLER DE GESTIÓN 3															■														
TALLER DE GESTIÓN 4																■													
TALLER DE GESTIÓN 5																	■												
TALLER DE LIDERAZGO 1																		■											
TALLER DE LIDERAZGO 2																			■										
TALLER DE LIDERAZGO 3																					■								
TALLER DE LIDERAZGO 4																							■						
TALLER DE VALORES																												■	
CLAUSURA																													■

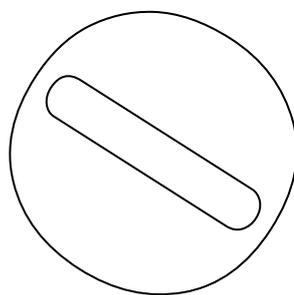
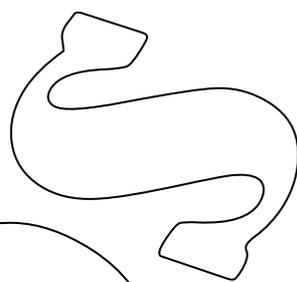
8. BIBLIOGRAFÍA

- Agrys, S. y. (1996). *Gestión y Administración*. México D.F.: Editorial El Progreso.
- Álvarez, J. (2006). *Claves Para un Liderazgo Efectivo*. México: Inova.
- Avolio, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*. California: Sage publication.
- Barry, Z. K. (2001). *Posner Student Leadership Practices Inventory*. California: Mc Graw Hill.
- Bernabé, T. (2001). *Valores Humanos*. Madrid: Taller de Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Primera ed., Vol. I). México, México: Litografía Ingramex.
- Exzequiel, A. (2007). *Introducción a La planificación Estratégica*. Buenos Aires: Lumen.
- G., G. (2009). *Gestión Educativa para la transformación de la Escuela*. Venezuela: Universidad de Venezuela.
- J., T. H. (14 de marzo de 2002). <http://searchcio.techtarget.com>. Recuperado el 10 de Abril de 2012, de <http://searchcio.techtarget.com>: <http://searchcio.techtarget.com>
- Juan, C. (2000). *Problemas de Gestión Educativa en América Latina*. Chile: UNESCO.
- Kenneth, L. (2007). *Como Liderar Nuestras Escuelas*. Chile: Nueva Era.
- Koontz, H. &. (1987). *Administración Moderna*. México D.F: McGraw Hill.
- M, G. (2006). *Prospectiva y Planificación Estratégica*. España: S.G. Editores.
- Ministerio De Educación Del Ecuador. (2010). *Acuerdo Ministerial*. Quito: Mineducación.
- Murphy, L. (1990). *El Liderazgo En La Educación*. Cambrigh: Universitaria.
- Organización Para la Cooperación y El Desarrollo OCDE. (2010). *Planificación*. Madrid: OCDE.
- Paniagua, L. (5 de enero de 2001). leonpaniagua.com. Recuperado el 03 de 08 de 2011, de leonpaniagua.com: <http://leonpaniagua.com>
- RAE. (2010). *Diccionario de La Lengua Española*. Madrid: RAE.

Vargas, I. (16 de Enero de 2010). *Revista Electronica Educare*. Recuperado el 1 de Agosto de 2011, de *Revista Electronica Educare*.

Vargas, I. (2010). *Teorías del Liderazgo*. Puerto Rico: Tex- Graf.

ANNEX 10



ANEXO Nº 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

I. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

1. **Sexo:** masculino () femenino ()

2. **Edad:**

Años							
25 -30	31-35	36-40	41-45	46 - 50	51-55	56-60	61 y más

II. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

3. **Nombre del establecimiento educativo:**

4. **Ubicación del establecimiento educativo:**

a. **Provincia:**

b. **Cantón:**

c. **Sector:** Urbano () Rural ()

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

5. Tipo de establecimiento:	
a. Fiscal	
b. Fisco misional	
c. Municipal	
d. Particular laico	
e. Particular religioso	
6. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?	
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	
b. Coordinadores de área	
c. Por grupos de trabajo	
d. Trabajan individualmente	
e. Otros. (indique cuáles).....	

7. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:	
a. El número de miembros en la institución	
b. Los resultados obtenidos en la institución	
c. El valor y tiempo empleados en la institución	
d. Otros (especifique).....	

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

SI () NO ()

9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el	
a. Rector	
b. Consejo Directivo	

10. 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 ()

11. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

12. 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			

13. 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			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	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?)			

15. 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 16, 17 y 18 deben ser respondidas con términos sí o no

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

Nº	ACTIVIDADES	SI	NO
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		



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**



**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 15 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que lea atentamente cada una de los parámetros establecidos a continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

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

Gracias por su colaboración

I. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

1. Sexo: masculino () femenino ()

2. Edad:

Años							
25 -30	31-35	36-40	41-45	46 - 50	51-55	56-60	61 y más

II. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

3. Nombre del establecimiento educativo:

4. Ubicación del establecimiento educativo:

d. Provincia:

e. Cantón:

f. Sector: Urbano () Rural ()

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

5. Tipo de establecimiento:

f. Fiscal	
g. Fisco misional	
h. Municipal	
i. Particular laico	
j. Particular religioso	

III. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
6. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
7. 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.			
8. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
9. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
10. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
11. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
12. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
13. Encuentra resistencia en los compañeros o Rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
14. Se siente poco integrado/a en el colegio y entre los compañeros			
15. Existe desacuerdo con el Rector del centro educativo.			
16. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
17. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
18. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
19. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
20. Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
21. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**



**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. 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 tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

III. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

1. **Sexo:** masculino () femenino ()

2. **Edad:** años

IV. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

3. **Nombre del establecimiento educativo:**

4. **Ubicación del establecimiento educativo:**

g. **Provincia:**

h. **Cantón:**

i. **Sector:** Urbano () Rural ()

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

5. Tipo de establecimiento:

k. Fiscal	
l. Fisco misional	
m. Municipal	
n. Particular laico	
o. Particular religioso	

V. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
6. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
7. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
8. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
9. Se presentan nuevas ideas en las clases.			
10. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
11. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
12. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
13. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
14. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
15. En las clases se da oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión.			
16. Es el profesor quien decide qué se hace en clase			
17. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
18. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
19. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**



**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia.

La presente encuesta tiene por finalidad recabar información respecto a la forma como usted percibe la marcha administrativa académica de la institución educativa donde se forman sus hijos.

Le pedimos que lea atentamente cada una de los parámetros establecidos a continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

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

Gracias por su colaboración

IV. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

1. Sexo: masculino () femenino ()

2. Edad:

Años							
25 -30	31-35	36-40	41-45	46 - 50	51-55	56-60	61 y más

V. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

3. Nombre del establecimiento educativo:

4. Ubicación del establecimiento educativo:

j. Provincia:

k. Cantón:

l. Sector: Urbano () Rural ()

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

5. Tipo de establecimiento:

p. Fiscal

q. Fisco misional	
r. Municipal	
s. Particular laico	
t. Particular religioso	

VI. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
6. Conoce usted la política y principios filosóficos que fundamentan la planificación educativa del colegio.			
7. Esta suficientemente bien informado de los cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje que se da en el establecimiento educativo.			
8. Conoce el calendario académico del colegio donde estudian sus hijos			
9. Los directivos y docentes promueven el diálogo y la interacción con los padres de familia y demás estamentos de la comunidad educativa			
10. Se socializa con los padres cuando se implementan nuevos métodos de enseñanza			
11. Se comunica oportunamente a los padres la adopción de nuevas metodologías de enseñanza, evaluación, y técnicas de estudio.			
12. Se atiende reclamos, sugerencias y recomendaciones de los padres de familia sobre metodología, estrategias y técnicas.			
13. Existe predisposición a una atención personalizada a los padres cuando asisten al colegio por alguna inquietud referente al desempeño de sus hijos.			
14. Se nota preocupación de parte de autoridades y docentes del establecimiento, por fortalecer valores éticos mediante la práctica.			
15. Existen relaciones interpersonales de cordialidad y cooperación con las autoridades del plantel			
16. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
17. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
18. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
19. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
20. Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
21. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ANEXO Nº 2

PARTE DEL EDIFICIO ANTIGUO DEL PLANTEL



PARTE NUEVA DEL EDIFICIO DEL PLANTEL



CONSEJO DIRECTIVO EN SESIÓN DE TRABAJO



PERSONAL DOCENTE



ESTUDIANTES RESPONDIENDO ENCUESTAS



BANDA MUSICAL DEL PLANTEL



PROCLAMACIÓN DE ABANDERADOS



MINUTO CÍVICO DIA LUNES

