



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 Instituto Tecnológico
Ocho de Noviembre, cantón Piñas, provincia de El Oro,
durante el periodo 2011 – 2012”***

Tesis de Grado

AUTORA:

Lima Tenesaca Edita del Rosario

DIRECTOR:

Granda Lazo, César Willam, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO PIÑAS
2012**

CERTIFICACIÓN

Loja, 15 de enero del 2012

Mgs.
César WillamGranda Lazo
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Lima Tenesaca Edita del Rosario, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

.....
Mgs. César WillamGranda Lazo
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Lima Tenesaca Edita del Rosario, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....
Lima Tenesaca Edita del Rosario
C. I. N° 0701980195

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Lima Tenesaca Edita del Rosario, 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”.

Loja, enero 15 del 2012.

Lima Tenesaca Edita del Rosario
0701980195

AGRADECIMIENTO

Le doy infinitamente gracias a Dios, por haberme permitido que la sabiduría dirija y guíe mis pasos dándome fuerza y valor para terminar mis estudios de maestría. Agradezco a las autoridades del Instituto Tecnológico “Ocho de Noviembre” del Cantón Piñas por haberme proporcionado valiosa información para mi trabajo de tesis, a mis amigos/as por su cariño y gran calidad humana que motivaron con gratos momentos a que encuentre el mejor camino como persona y profesionalista. y finalmente un eterno agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta, por su invaluable ayuda a través de sus profesores y servidores, ofreciéndonos una preparación hacia un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Edita del Rosario Lima Tenesaca

DEDICATORIA

La Concepción de este proyecto de tesis la dedico a DIOS por guiarme y cuidarme, a un SER querido que desde el cielo me fortalece con sus bendiciones, a mi querido PADRE que ha velado por mi bienestar, y en todo momento está conmigo apoyándome y motivándome en mi formación académica, a mis familiares que siempre están pendientes de mí, para la consecución de la presente meta.

Edita Lima Tenesaca.

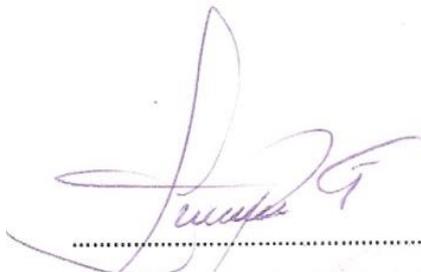
CERTIFICADO INSTITUCIONAL

CARTA COMPROMISO

Yo, Luis Guillermo Palacios Guerrero, con cédula de identidad
1101933131 Rector (a) del
Colegio 8 de Noviembre ubicado en la Ciudad de
Piñas.

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 Leda Edite Lima Tenesoco 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 Piñas a los 14 días del mes de junio del dos mil once.


C.I. 1101933131

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
RESUMEN	xiii
1. INTRODUCCIÓN.	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión.....	5
2.1.1. Gestión educativa.....	6
2.1.1.1. Definición	6
2.1.1.2. Importancia	7
2.1.1.3. Modelos de gestión.....	7
2.1.1.3.1. Normativo.	8
2.1.1.3.2. Prospectiva.....	8
2.1.1.3.3. Modelo estratégico	9
2.1.1.3.4. Modelo estratégico situacional.....	9
2.1.1.3.5. Calidad Total.....	10
2.1.1.3.6. La Reingeniería	11
2.1.1.3.7. Modelo comunicacional	13
2.2. Liderazgo Educativo	14
2.2.1. Concepto.....	14
2.2.2. Estilos de liderazgo	18
2.2.2.1. El liderazgo transaccional	19
2.2.2.1.1. Características.....	20
2.2.2.2. Liderazgo Transformacional.....	21
2.2.2.2.1. Características.....	21
2.2.2.3. El liderazgo fundamentado en el dejar hacer, y dejar pasar (laissez faire, laissez pasar)	22
2.2.2.3.1. Características.....	23

2.2.2.4. Liderazgo Instruccional	23
2.2.2.4.1. Características.....	24
2.2.3. Tipos de liderazgo	25
2.3. Diferencias entre directivo y líder	25
2.4. Valores y educación	27
2.4.1. Valores	27
3. METODOLOGÍA	29
3.1. Participantes.....	30
3.1.1. Personal docente distribuido por sexo	30
3.1.2. Personal docente distribuido por grupo de edad	31
3.1.3. Personal docente de la institución por títulos académicos	31
3.1.4. Población Estudiantil	31
3.1.4.1. Población estudiantil por sexo	32
3.1.4.2. Población estudiantil distribuida por grupos de edades	32
3.1.5. Padres de familia.....	33
3.2. Materiales e Instrumentos	33
3.3. Método y procedimiento	34
3.3.1. Métodos y Técnicas	34
3.3.2. Procedimiento	35
4. RESULTADOS	36
4.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de la planificación educativa.....	36
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	36
4.1.1.1. El manual de organización.....	37
4.1.1.2. El código de Ética	39
4.1.1.2.1. El liderazgo en el código de convivencia	40
4.1.1.2.2. Los valores en el código de convivencia	41
4.1.1.3. El plan estratégico.....	47
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	48
4.1.1.4.1. Presencia de liderazgo en el POA	48
4.1.1.4.2. Los valores en el POA	48
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	49
4.1.1.5.1. Presencia de liderazgo en el PEI.....	49
4.1.1.5.2. Los valores en el Proyecto Educativo Institucional	51

4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones.....	53
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	54
4.1.2.1.	Misión y visión.....	54
4.1.2.1.1.	Misión	54
4.1.2.1.2.	Visión.....	54
4.1.2.2.	EL Organigrama.....	55
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	57
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	59
4.1.2.4.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores	59
4.1.2.4.2.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	59
4.1.2.4.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores	60
4.1.2.4.4.	Dimensión comunitaria y valores.....	60
4.1.2.4.5.	Organigrama administrativo del colegio.....	61
4.1.3.	Análisis FODA.....	62
4.1.4.	Matriz FODA.....	64
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	65
4.2.1.	De la encuesta a directivos	65
4.2.2.	Encuesta a docentes.....	77
4.2.3.	Encuesta a estudiantes.....	84
4.2.4.	Encuesta a padres de familia	889
5.	DISCUSIÓN.....	98
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
6.1.	Conclusiones.....	106
6.2.	Recomendaciones.....	108
7.	PROPUESTA DE MEJORAS	110
7.1.	Título de la propuesta.....	110
7.2.	Justificación.....	110
7.3.	Objetivos de la propuesta.....	111
7.3.1.	Objetivo General	111
7.3.2.	Objetivos específicos	111
7.4.	Actividades	111
7.5.	Localización y cobertura espacial.....	112
7.6.	Población objetivo	113
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta.....	113

7.8. Presupuesto	115
7.9. Cronograma.....	116
8. BIBLIOGRAFÍA.....	118

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

TABLA	Pág.
Tabla N° 1 Distribución de la población docente del ITON por sexo	30
Tabla N° 2 Personal docente del Instituto Tecnológico “Ocho de Noviembre”, por edades	31
Tabla N° 3 Personal docente de la institución por título académico	31
Tabla N° 4 Distribución estadística de la población estudiantil del ITON por sexo	32
Tabla N° 5 Personal docente de la institución que participará en la encuesta por edades	32
Tabla N° 6 Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución	65
Tabla N° 7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	66
Tabla N° 8 Existencia escrita de las tareas del personal en el colegio	67
Tabla N° 9 Quien lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	68
Tabla N° 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	68
Tabla N° 11 La administración y el liderazgo del centro educativo promueve	69
Tabla N° 12 Habilidades del liderazgo, que se requieren para dirigir una institución	71
Tabla N° 13 Que se promueve para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	71
Tabla N° 14 Organismos que integran la institución	72
Tabla N° 15 Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores	73
Tabla N° 16 Los departamentos didácticos y sus acciones	73
Tabla N° 17 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	76
Tabla N° 18 En la institución educativa que usted dirige, que material de planificación se ha realizado	76
Tabla N° 19	77
Tabla N° 20	84
Tabla N° 21	89

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el Instituto Tecnológico Ocho de Noviembre, del cantón Piñas, provincia de El Oro, durante el periodo 2011 – 2012; sobre gestión, liderazgo y valores. Se empezó con el diagnóstico de los instrumentos de planificación, para tener una imagen clara de los objetivos, propuesta y metodología institucional, a través de encuestas, a seis directivos, 30 docentes, 30 estudiantes y 30 padres de familia.

El proceso investigativo concluye que existen graves deficiencias en la gestión administrativa, liderazgo y valores en la institución, falencias que se expresan en la desintegración institucional, que impide tratar los proyectos institucionales como propios, ya que muchos de ellos se ejecutan parcialmente, el liderazgo que se observa dentro del plantel está quebrantado, no tiene la fortaleza necesaria para agrupar a los miembros del plantel en un solo objetivo institucional, lo cual actúa en detrimento de los derechos y requerimientos de estudiantes y comunidad en general.

Ante esta realidad se propone la elaboración del Manual de Organización del colegio, como un aporte a la institución que permita coordinar la gestión educativa en esta institución.

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico “ocho de Noviembre”, de la ciudad de Piñas, es apreciado por la ciudadanía como la institución educativa más importante de la parte alta de la provincia de El Oro, ya por la población estudiantil a la que atiende, como por la riqueza de la oferta educativa, que presenta a la juventud de este sector de la patria; sin embargo a pesar de, aparentemente, liderar procesos de actualización en perfeccionamiento académico, gestión, liderazgo y valores; desde hace algunos años se vienen observando pronunciadas falencias en la vida institucional que afectan gravemente su crecimiento, prestigio e imagen ante la comunidad.

En este contexto, la Universidad Técnica Particular de Loja, escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta, propuso la investigación sobre “Gestión del liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Ocho de Noviembre, del cantón Piñas, provincia de El Oro, durante el periodo 2011 – 2012”

En este proceso de investigación se observó una anarquía administrativa, en la relación entre autoridades y docentes, una continua confrontación, donde los docentes se sienten distantes de los proyectos de desarrollo y crecimiento institucional, los proyectos de innovación pedagógica, no son asumidos como propósitos institucionales, que deben ser satisfechos en beneficio común, sino más bien como cargas impositivas que se atienden por obligación, con toda la resistencia y distorsiones que ello implica.

Otro problema observado es un gran distanciamiento entre los directivos, docentes respecto a los estudiantes y padres de familia; no existe una comunicación suficiente, ni adecuada que permita socializar la información, regular y estratégica que facilite el surgimiento del espíritu de pertenencia ni en los estudiantes, menos aún en los padres de familia, y lo que es más aún el mismo cuerpo docente no se identifica con la institución; esta realidad se manifiesta en una notable desintegración de los estamentos de la comunidad educativa.

En la investigación desarrollada no se ha podido conocer de estudios similares a este, o sobre la misma temática, en la institución, y tampoco en la localidad; en realidad, la gestión, el liderazgo y los valores no han constituido precisamente el área más atractiva para la investigación de la educación en esta región del país, y menos aún en el establecimiento.

Se estima de gran importancia la presente tarea investigativa, ya que la misma permitirá obtener un diagnóstico claro sobre la realidad de gestión, liderazgo y valores por la que está atravesando la institución; para, a la luz de la teoría, identificar los nudos críticos, al interior del establecimiento, y en base a ello proponer soluciones que permitan superar estos anclajes negativos para el instituto y retomar su ritmo de crecimiento, para bien de la juventud y la comunidad de este importante grupo humano que constituimos la población de la parata alta de la provincia de El Oro; además cabe señalar que la presente investigación a parte de hacer el aporte mencionado a la institución y comunidad, también aporta significativamente a nuestra formación académica como máster en Administración, Gerencia y liderazgo educativos.

La realización del presente trabajo fue posible gracias a la gran apertura dada por las autoridades, y personal docente de la institución que entusiastamente nos brindó total colaboración para la ejecución del mismo, tanto en lo referente a la información personal, como facilitándonos el acceso a los archivos y documentación necesaria de la institución; otro factor que contribuyó positivamente a la ejecución de este proyecto fue la asesoría permanente de los distintos catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja, ya como docentes o tutores, guiaron satisfactoriamente la ejecución de este proyecto.

Al planificar la presente investigación se propone analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales, que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

En la ejecución y cumplimiento de este objetivo se busca 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 el Instituto Tecnológico “Ocho de Noviembre” de la ciudad de Piñas.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de esta institución.

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.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre la ejecución de proyectos de investigación y la elaboración de propuestas alternativas de mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en este plantel que es el rector de la educación secundaria de la zona.

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.

Del desarrollo de este proyecto investigativo, se concluye que, en el establecimiento en cuestión: no existe toda la documentación de planificación requerida en las instituciones educativas de este nivel; que los instrumentos de planificación, fueron elaborados bajo presión y no por consenso participativo de los distintos estamentos de la comunidad educativa, por lo que en la práctica no representan un compromiso de los miembros de la institución.

En lo concerniente a la gestión de los directivos del plantel, se aprecia que es deficiente, y en rasgos generales, se enmarca, en el modelo normativo,

conserva considerables distancias con la realidad contextual de la institución y tendencias contemporáneas de administración.

No se promueve ni desarrolla la gerencia educativa, en todos los estamentos de la institución; No existe vinculación sistemática y concreta con la comunidad, que aporte a la solución de los problemas de la misma.

Existe escepticismo y resistencia al cambio en las metodologías de enseñanza aprendizaje, falta de integración institucional, no hay compromiso individual, ni estamentario con la institución, se observan malas relaciones humanas entre todos los estamentos de la comunidad educativa, carecen de espacio para la participación efectiva de los distintos componentes de la comunidad educativa. No se provoca la investigación educativa al interior de la institución; hay escaso liderazgo, en los ámbitos: administrativo, académico y social; el estilo de liderazgo es autocrático, autoritario e imponente; no se respeta particularidades personales en los diferentes niveles de acción; los valores no son tratados como eje transversal en la planificación y en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El conocimiento de estas realidades, permite tener una visión clara y contextualizada del momento histórico por el que atraviesa la educación en nuestro país, de ahí que amablemente se sugiere la lectura del presente informe a todas las personas que ya sea profesionalmente o por diversas circunstancias se sientan involucrados o interesados en el quehacer educativo, ya que seguramente aportará al conocimiento de la realidad concreta de nuestro sistema educativo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión

La gestión en sentido amplio puede concebirse: “Como labor humana, orientada hacia un propósito establecido y al contenido de unos acontecimientos concretos” es “(...) *la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido*”(Casassus, 2000), junto a esta definición extraída de un trabajo realizado por la Unesco, existen también otras que merecen ser consideradas en aras de tener un concepto operativo con mayor precisión. Vale la pena citar a Senge, cuando en la parte pertinente de su libro *La Gestión*, la define de la siguiente manera:

“(...) *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*”(Senge, 1988); para otros especialistas que buscan ser un poco más expresivos, apelando a lo epistemológico, la definen como: “*la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera*”(Agyris, 1996)

Colectivamente la gestión, tomada como una ciencia particular se despliega 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 elaboración de la mayor productividad o rentabilidad, a través de la eficiencia y eficacia del recurso humano.

En lo científico podemos decir que se empieza a hablar de gestión educativa, en la década de los setenta en Inglaterra y en América Latina, a partir de los años 90. La definición de gestión se desarrolla incorporado al de administración o gerencia; sin embargo cabe mencionar que la gestión no debe someterse a la administración, si bien el diccionario de la RAE, (RAE, 2010) define a la gestión como “*acción y efecto de administrar*” (2010) es importante aclarar que estos términos no son sinónimos.

Desde el punto de vista de varios expertos, la gestión es entendida como el conjunto

de acciones cumplidas por un equipo humanitario, dentro de una ordenación con el objetivo de cumplir una meta propuesta, es mucho más amplia que la administración, lo cual en este contexto, vendría a ser una parte de la gestión, sin gestión no puede existir la administración.

Aceptando esta definición de gestión y administración son complementarios, dado que una excelente gestión es fruto de una buena administración eficaz y recíproca, aun que varios autores toman a la administración y a la gestión como sinónimos.

2.1.1. Gestión educativa

La podemos definir como una aplicación de los principios generales de la gestión y la administración al campo detallado de la educación.

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

2.1.1.1. Definición

Primeramente debemos diferenciar tres grandes escuelas desde el punto de vista de la Gestión educativa: La escuela clásica, la de Relaciones Humanas y la de Ciencias del Comportamiento administrativo.

Si bien se han ensayado, diversas definiciones relativas a 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”*(Grafe, 2009) es de trascendental importancia reflexionar sobre el carácter especial que tiene el proceso educativo, y las 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 diferentes y varios elementos por ejemplo los estudiantes, 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.

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.

2.1.1.2. Importancia

Lo importantes e interesante en la gestión educativa, es la organización, misión, seguimientos, evaluación y valoración, como procesos lo cual permiten direccionar el ejercicio total de las instituciones educativas, hacia la obtención de las metas y objetivos trazados.

En la actualidad la educación afronta complicados desafíos que deben precisamente responder a la necesidad de construir sociedades solidarias, e interactivas, ya que necesitamos escuelas que eduquen a comprenderse entre personas diferentes con diferentes contextos, necesidades e intereses, en la búsqueda de soluciones y alternativas a los problemas diarios, a laborar en equipos, a ser menos egoístas, vencer obstáculos y salir adelante juntos, como buenos compañeros, solidarios y con total responsabilidad asumir retos.

Para superar lo antes mencionado necesitamos el aporte definitivo de la gestión educativa, a través de ella se recobrará la potencialidad y capacidad de los directivos, docentes y demás miembros de la comunidad educativa, mediante el perfeccionamiento de un cúmulo de elementos conceptuales y activos que unan estrategias, habilidades, recursos, ideas, competentes de promover la gestión educativa en los diferentes niveles directivos, y a la vez gestionar el progreso y la eficacia en el proceso de enseñanza – aprendizaje mejorando así el sistema educativo.

2.1.1.3. Modelos de gestión

El catedrático Casassus, (Casassus, 2000) identifica seis modelos de gestión, el Normativo, Prospectivo, Estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería, comunicacional.

Podemos agrupar la teoría de la gestión educativa en varios modelos, y de acuerdo a las iniciaciones filosóficas y políticas que en ellas predominan, son orientaciones ideológicas, políticas que se contextualizan de acuerdo al momento histórico en que se desarrollan y que están latentes en la actualidad.

2.1.1.3.1. Normativo.

La misión educativa, a partir el modelo preceptivo, pone mayor énfasis en el esparcimiento del ofrecimiento pedagógico, bajo el reconocimiento de que ello es lo más significativo e importante en el campo educativo, a finales de los setenta, Latinoamérica enfrenta una difícil crisis con el desmoronamiento de los precios del Petróleo, que estimularon un cambio general de paradigmas, en aproximadamente todos los insumos teóricos definibles del ejercicio humano.

Este modelo de gestión concibe al futuro como un mecanismo fijo establecido, que estima una sola posibilidad de futuro, que está ya constituida y por ello debe ocuparse o prepararse a la población para afrontar ese tipo de futuro ya definido, desde una reflexión conservador, verticalista y autoritaria que no acepta que la realidad es hacendosa, cambiante que se transfigura permanentemente y que como resultado muestra una gran variedad del futuro.

En el área de gestión educativa este modelo es el inicial, se muestra a finales de la década de los cincuenta y se extiende durante los años 60.

2.1.1.3.2. Prospectiva

El modelo prospectivo no es la victoria ni la negación del normativo, verídicamente es el mismo modelo solo que con nuevos elementos y un mayor desarrollo, incorporando a su cuerpo teórico la posibilidad de escenarios diferentes, pero continúa poseyendo una visión lineal, mecánica de causa efecto, excluyendo la complicación de factores que se interponen en la edificación de las circunstancias futura.

El mejor exponente del modelo prospectivo de gestión es Michael; (M, 2006), denominado también método de escenario; percibiendo la realidad futura con otra perspectiva, para lo cual ha de prepararse a los estudiantes.

En el cuadro de este modelo se crean las propuestas de organización y planificación educativa a 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 exclusiva atención al aspecto financiero de los proyectos, igualmente se considera estudios técnicos sobre impacto de las variables en el escenario buscado, el área de la gestión educativa, es el tránsito de la visión unilateral que sostenía la existencia de un futuro establecido, previsible y único, a esperar un futuro diverso, con diferentes 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 concede mayor importancia a la representación del futuro que pueda tenerse.

2.1.1.3.3. Modelo estratégico

Para este modelo la habilidad es la vía y la forma, para articular coherente y eficientemente los expedientes, las necesidades, perspectivas, intereses de la ordenación. A partir de un presupuesto profesional, se consolida en la habilidad y táctica militar para impulsarse.

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

El modelo estratégico de gestión fue desarrollado Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner este período logra aún mayor preponderancia el financiamiento económico, aquí hablamos de un espacio de crisis, en si este modelo intenta investigar mayor eficiencia, lograr mejores resultados con insuficientes recursos; por ello se introducen elementos presupuestarios, desarrollándose técnicas como el FODA, que busca analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene o conmueve a la institución educativa en su contexto.

2.1.1.3.4. Modelo estratégico situacional

Este modelo se inspira en los principios de la multiplicidad, complementariedad, y laboriosidad de la realidad de las cosas, la organización y planificación debe considerar el lugar dónde se debe elaborar el proyecto, con todo la fortuna del medio, tomando en los sucesos en que se desarrollará en el proyecto, es de vital importante razonar sobre la posibilidad técnica, organizativa e institucional, estima la necesidad de efectuar replanteamientos en el camino, de acuerdo a las sucesos en que se opera el transcurso o proceso, se desarrollará la valoración de los lazos censors 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 (...)(Casassus, 2000)

Los planes educativos institucionales logran exclusiva excelencia con este modelo de gestión, debido a su nivel de eficacia es asequible otorgarles de recursos, y vigilar su ejecución atreves del seguimiento y evaluación constante.

La planificación tiene tres elementos primordiales, estos son el financiamiento mediante un delicado y exacto presupuesto, la operatividad política de la propuesta y los niveles de concreción de la misma para que tenga efectividad en la aplicación práctica.

El proceso de gestión educativa considera que en el estudio determinado de la propuesta existe, la posibilidad de que se divida exageradamente el proyecto planteado por el sistema educativo, registrando peligrosos falencias para su operatividad, como resultado plantea la micro planificación, que si bien se encuadra en la propuesta general, responde a intereses y necesidades concretas, precisas y particulares de cada sector, e incluso de cada unidad educativa.

2.1.1.3.5. Calidad Total

La gestión educativa de calidad, parte del conocimiento de las necesidades y posibilidades ciertas del educando, para exponer una oferta educativa, de acuerdo al provecho, es decir a los resultados del proceso educativo, se plantearán correcciones inmediatas que permita optimizar la oferta pedagógica incluso hasta conseguir una excelencia educativa y así reconocer el derecho particular a disfrutar un producto con buenos resultados, ya que la a calidad total como modelo de gestión se desarrolla a partir del éxito económico de Japón en el mercado mundial, cimentado en el concepto de la mejora constante para atender a las necesidades exactas del consumidor.

A este se reconoce la gran importancia de elemento económico, financiero para el desarrollo de todos estos planes de organización, tendiendo continuamente hacia la eficiencia y eficacia de la empresa.

Los exponentes de este modelo en el campo educativo, *Joseph Juran, Edward Deming y Phillips Crosby y Peter Senge*. (Edwar, 1986)

Por ejemplo, el modelo chileno de educación hoy por hoy salta por los aires con la protesta juvenil que ha agitado al país en los últimos meses, y lo hacen con justa razón ya que la educación debe ser de calidad y gratuita para todos sin exclusión y no convertirse en simple mercancía manejada por empresas privadas, cuyo supremo objetivo es el lucro económico.

2.1.1.3.6. La Reingeniería

La reingeniería la podemos definir como un procesos radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

Como podemos darnos cuenta, su propuesta es el cambio radical de los procesos, plantea propuestas de la calidad total, estos teóricos estiman que las mejoras no son suficientes, si no que es preciso efectuar un cambio inicial, es decir cambios primordiales iluminados en la innovación fundamental que sufre la sociedad cotidianamente.

Este modelo de gestión surge en la segunda mitad de los noventa, como una contestación a una sociedad muy acelerada, que obviamente experimenta enérgicos cambios diariamente, por tanto requiere proposiciones igualmente vertiginosas, competentes de estar al tanto con la velocidad de los cambios.

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

- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.
- “Organizarse en torno a los resultados.
- Completar el trabajo de procesamiento de información en el trabajo real que produce la información.
- Identificar todos los procesos en una organización y determinar su prioridad en el orden de urgencia rediseño.
- Vincular las actividades paralelas en el flujo de trabajo en lugar de integración de sus resultados.
- Conocer los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.
- Instalar el punto de decisión donde se realiza el trabajo, y crear el control en el proceso.
- Capturar la información de una vez en la fuente” (CIO, 2009)

2.1.1.3.7. Modelo comunicacional

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de un sujeto a otro. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio.

El modelo comunicacional es una estrategia fundamental para poder organizar y reorganizar las instituciones educativas, a través de un compromiso verbal para la ejecución del mismo, se caracteriza por gran flexibilidad a los diferentes niveles de organización.

En breve síntesis de los siete modelos de gestión educativa que se han desarrollado dentro de este campo, cabe recalcar que la gestión educativa se muestra como un complemento de lo que es la gestión en el marco de la organización empresarial, el objetivo es adquirir la máxima rentabilidad, consiguiendo gran eficiencia y eficacia en su campo, en realidad son un conjunto de técnicas y habilidades desarrolladas en el seno del régimen capitalista, para facilitar el proceso de utilización y monopolio del capital, se ha investigado acomodarlas al procedimiento educativo, para así responder a los requerimientos y necesidades del sistema, no necesariamente a los intereses y necesidades individuales.

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

Conjuntamente en todos los modelos podemos observar un avance que sostiene la idea de la gestión y administración empresarial, en constante interacción con el contexto socioeconómico imperioso, a cada ciclo de desarrollo capitalista incumbe un modelo de gestión establecido según las necesidades de las empresas, sociedades o grupos de empresas de apoderarse del mercado a través de distintos mecanismos, entre ellos el soborno a través del hábil manejo de las emociones, fracasos y deseos individuales no satisfechos que son aprovechados al máximo por el capitalismo para el cumplimiento de sus objetivos

“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 perfilado y concreto. 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”(Casassus, 2000)

Contextos cada vez más dúctiles, cambiantes e imprecisas. Estas situaciones más flexibles, cambiantes e indeterminadas, son contextos de inestabilidad, 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 apariencias importantes, de calidad total y de reingeniería.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

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”* (Álvarez, 2006)

El liderazgo en realidad debe entenderse 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 comunicarse 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. (Grafe, 2009)

En si el liderazgo es un agregado de cualidades desarrolladas con mayor significado en ciertas personas, de acuerdo a sus características particulares naturales y especialmente al ambiente en que se ha constituido; en las instituciones educativas coetáneas, en realidad es una capacidad compartida con un equipo de trabajo básico, idóneo de comunicarse con total exactitud y claridad, concertar coincidencias y desestimando distancias, remediando conflictos.

El liderazgo educativo es producto de un trabajo sistemático, permite trabajo con metas claras y bien precisadas, fijar procesos de trabajo con situaciones concretas por los que pueda avanzar los equipos de trabajo, hacia la obtención de los objetivos fijados, instituyendo vínculos afectivos entre los miembros del equipo que los identifiquen con los intereses e intenciones a conseguir, sin importar cual sea el estilo de liderazgo, permitiendo tomar decisiones y promoverlas con el grupo.

Se debe tener bien claro que el papel del líder es el de *“un intermediario, que origina los intereses de su equipo personifica, dejar de lado la ilusión que varios líderes tienen y que no consiguen instituir como triunfo al suponer que se trata de un papel que es realizado exclusivamente por un individuo”*(Vargas, Teorías del Liderazgo, 2010)

Contrariamente a la realidad que es la de volverse la base del equipo junto a los coadyutores, que son primordiales en el rol del liderazgo, adjudicando tanto las debilidades, como las fortalezas del grupo en un ambiente de constante consulta, reflexión y conformidad entre los miembros examinando con obediencia las fallas convirtiéndolas en fortalezas al dar el siguiente paso en cualquier proyecto que se plantee.

EL uso de ciertos instrumentos organizacionales son fundamentales en el marco educacional para practicar el rol de líder; los colaboradores son básicos al instituir un equipo de trabajo, resaltando siempre que el mismo grupo tome decisiones dentro de límites determinados, encomendar ciertas tareas y responsabilidades llegando a ser una iniciativa para que los miembros del equipo se fortalezcan haciéndose cargo de establecer soluciones en momentos de crisis para comenzar nuevos planes.

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

Se debe subrayar, además, que el atributo diferenciador en el líder, o sea, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo o acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia: El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal. 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:

- Un pensamiento integral de ser humano. Se debe tener respeto por las personas. Es fundamental dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los y las trabajadoras.
- Es atroz, observar que algunas personas por encontrarse en un puesto de poder se creen con el derecho de insultar, denigrar y maltratar a sus colaboradores.
- Consideración individual, es el respeto por las diferencias individuales. el líder debe ser un facilitador de las causas laborales, y no un “autócrata” que asigna qué, cómo y cuándo deben de hacerse las cosas, quieran o no.

Portándose de esta manera es indiscutible 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 querer recorrer nuestro mundo, pensando y deseando cambiar a los demás es inadmisibles y además descortés.

Partiendo de esta concepción de ser humano particular, todos los seres humanos somos diferentes, poseemos defectos, errores, virtudes, así como diferentes formas enfrenar la vida personal y profesional.

“ (...) 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)

En si se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

El líder debe tener los valores, tales como; la justicia, el respeto y el reconocimiento por quienes día con día forman parte del sistema.

2.2.2. Estilos de liderazgo

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y

capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El líder participativo: Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder liberal (Rienda suelta): Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Diferentes 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

El primer paso del liderazgo transaccional consiste en la negociación del contrato donde al subordinado obtiene el salario y otros beneficios a cambio de ceder a la empresa la autoridad sobre sí mismo.

El liderazgo transaccional, que implica la motivación y dirección de seguidores se basa en apelar a sus propios intereses, el seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es predecible.

Los líderes transaccionales deben entender que los subordinados trabajan mejor solos, por lo tanto deben tener una postura indiferente; esta forma de trabajo requiere que el subordinado tenga una ética del trabajo sólida, a fin de completar las tareas requeridas sin supervisión.

- Los intercambios en el liderazgo transaccional, implican 4 dimensiones:
Recompensas contingentes: Los líderes transaccionales vinculan el objetivo a las recompensas, clarifican las expectativas, proveen de recursos necesarios, establecen objetivos con consenso, y proveen varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso. Establecen objetivos específicos, medibles, realistas y con tiempo determinado.
- **Gestión activa por excepción:** Los líderes transaccionales controlan el trabajo de sus subordinados, verifican desviaciones a las reglas y aplican acciones correctivas para prevenir errores.
- **Gestión pasiva por excepción:** Los líderes transaccionales intervienen solo cuando la performance no es la esperada.
- **Liberalismo:** El líder provee un entorno donde los subordinados cuentan con muchas herramientas disponibles para tomar decisiones. El líder no toma decisiones y el grupo carece de dirección.

2.2.2.1.1. Características

1. **Refuerzo Contingente** Suministra premios o ofrecimientos como consecuencia de la obtención 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 determinados.

En intervención del líder en el proceso educativa se trazan dos posibilidades.

La forma activa, el líder, espera a que se causen los errores o anomalías, y entonces, se sugiere los ajustes y reformas necesarias.

La intervención pasiva, el líder observa extravíos, y aplica correcciones, sin necesidad de llegar al dramatismo.

2.2.2.2. Liderazgo Transformacional.

Burns ve el liderazgo transaccional como *“intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio”*(Avolio, 1994)

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Una idea central en esta concepción es la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, y posteriormente admitir la necesidad del empleo de los instrumentos tecnológicos actuales, para permitir mayor rapidez y evidencia a la investigación.

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)

2.2.2.2.1. Características

El liderazgo transaccional, se centra en convertir a los profesores en líderes de la actividad educativa, mediante la definición de la misión institucional, instituye 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 los siguientes factores:

- **Carisma:** capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- **Consideración individual:** presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- **Estimulación intelectual:** favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- **Inspiración:** aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- **Tolerancia psicológica:** usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- **Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación:** crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- **Considera "el trabajo en equipo"** como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- **Dedica tiempo y recursos a la "formación continua"** de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- **El líder transformacional considera** que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

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

Este liderazgo tiene corte neoliberal, en el campo de la educación este tipo de liderazgo corrientemente provoca desorden, caos, anarquismo, una institución educativa, en la que cada quien hace lo que estima beneficioso, sin apoyarse a un proyecto determinado, 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 mencionado que este liderazgo es propio de los modelos neoliberales, sin embargo su origen se encumbra a los fisiócratas Ingleses del siglo XVII, pues bien se basa substancialmente en la libertad de la empresa para realizar las diligencias que se planteen y únicamente se sistematiza por las restricciones propias del medio económico, y social en que se despliega.

- Distinguen normas claras
- Se conservan en el fondo
- Tienden a no tomar lados (neutro)
- Influyen poco en el logro de objetivos
- Influyen poco al clima laboral

2.2.2.4. Liderazgo Instruccional.

La Supervisión como Liderazgo Instruccional, en la actualidad, es una de las modalidades que ha tenido mayor acogida dentro de los programas de preparación de supervisores educativos a nivel pos secundario y en los programas de capacitación profesional de supervisores en servicio.

La Supervisión como Liderazgo Instruccional requiere supervisores auto dirigidos, capaces de tomar acciones que desarrollen un ambiente de trabajo productivo para los maestros y a su vez promuevan condiciones y resultados favorables para el aprendizaje del alumno. El supervisor debe ayudar a los maestros a adquirir las estrategias de enseñanza que sean consistentes con los estilos de enseñanza que aumenten las capacidades de los estudiantes para tomar decisiones efectivas en diversos contextos. La enseñanza efectiva de hoy enfatiza en el desarrollo de las habilidades que permitan que los estudiantes puedan tomar decisiones de una forma reflexiva y acertada ante

los retos y controversias que se le presenten en el ámbito personal y en el mundo académico y laboral.

2.2.2.4.1. Características

- Tratar a los alumnos con equidad y justicia.
 - Controlar las dinámicas, a veces violentas, del aula.
 - Incentivar los estados de ánimo de los alumnos.
 - Conseguir mayor calidad en los resultados obtenidos por los alumnos.
 - Crear una imagen pública de prestigio de la institución escolar.
 - Implicar a todos los alumnos en el proceso educativo. Ningún alumno se atreve a cuestionar su autoridad, por respeto
 - Servir de ejemplo en la definición de valores y principios que los alumnos respeten e intenten imitar por la honestidad de la persona que la vivencia en su comportamiento diario.
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.

2.2.3. Tipos de liderazgo

- **Democrático:** Es una persona que toma decisiones consultando a sus seguidores, pero es el responsable de tomar la decisión, ya que mantiene el control de la situación. A veces esta situación provoca que se vea al líder como una persona insegura.
- **Autocrático:** Este tipo de líder se apoya en el dominio de sus seguidores, mediante la obediencia y disciplina. Utiliza el poder para lograr que los miembros de su equipo logren realizar lo que él necesita. La principal desventaja de este tipo de liderazgo es que genera un gran resistencia pasiva por parte del grupo.
- **Permisivo:** El líder permisivo se caracteriza por ejercer poco control sobre sus seguidores y delega la toma de decisiones a los miembros, lo que inspira un ambiente de libertad de acción y creatividad. La desventaja de este líder es que pocas veces genera motivación y deja al grupo con ideas dispersas y poco claras.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zalesnik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zaleznik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación. ✓ Confía en la disciplina y solidez de la organización. ✓ Responde a plazos estrictos. ✓ Basta con SER. ✓ Siempre aspira a ser líder. ✓ El carisma es institucional y se traspasa. ✓ Manda. ✓ Es un oficio. ✓ Confía más en la omisión (gradualismo). ✓ Quiere que se respeten los principios. ✓ Se inclina por la capacidad y la efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume. ✓ Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores. ✓ No está sometido a términos o fechas. ✓ Debe SER y PARECER. ✓ Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea. ✓ El carisma es personalísimo e intransferible. ✓ Convence. ✓ Es un arte. ✓ Cree en la acción (transformación súbita). ✓ Quiere que los principios se disfruten. ✓ Capacidad, efectividad e ideología.

¿Qué es un líder?

Ser Líder tiene un significado especial porque es un gran logro. Nos hace sentir que tenemos el poder de cambiar nuestra vida, la rutina a la que le llamamos: mi existencia, es conseguir una meta que parece, al principio, un sueño, es romper paradigmas que han afectado nuestras decisiones y que han hecho que vivamos sin percatarnos de las grandes posibilidades que están a nuestro alcance.

Ser Líder es probar de manera abrumadora e innegable que la vida está llena de oportunidades. Y que somos nosotros con nuestras costumbres comodinas y limitantes mentales, los que la empobrecemos, pudiendo despertar a una nueva oportunidad, viviendo nuevamente en el paraíso y desechar el valle de lágrimas, iniciando una etapa luminosa donde descubrimos la bondad y la capacidad de dicha que encierra el verdadero SER que está en todos.

Ser Líder es seguir el ejemplo de seres especiales que ya lo lograron y que nos gritan que también nosotros podemos llegar a hacerlo. Es escuchar a los ganadores y tener oídos sordos para los derrotados, para los que se dan por vencidos.

Cuando existe un verdadero Líder vive una existencia donde se puede ser exitoso siendo bueno y compartiendo bondad y esperanza con tantos que la necesitan, llegando a una etapa donde se conquista la paz interna, una que proporciona seguridad al descubrir el inmenso poder personal que disponemos para vencer nuestras debilidades, convirtiéndonos en servidor e inspirador de los que quieren pero no creen. De los que hablan de fe sin entender su verdadero significado.

2.4. Valores y educación

2.4.1. Valores

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

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

(.....) Un recurso didáctico muy utilizado para la clarificación de

valores son los dilemas que, en líneas generales, plantean situaciones problemáticas que permiten al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no existen respuestas acertadas o erróneas, pues la intención está en lo que el estudiante pone en práctica: revisar paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla y transmitirla, sustentarla con argumentos ante otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos. (Vargas, Revista Electronica Educare, 2010)

Se pueden desarrollar los valores en la escuela diferentes formas, por ejemplo.

Educación formal.- Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.

Educación informal.- Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.

La cultura de la escuela.- Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.

Actividades extraacadémicas.- Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.

Participación cívica.- La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz, etc.) Organización

de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.

Función tutorial.- Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, auto respeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).

Los programas de valores.- Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

3. METODOLOGÍA

El Instituto Tecnológico “Ocho de Noviembre” objeto de esta investigación, está ubicado en la calle Juan José Loayza y Segundo Figueroa, parroquia Piñas (La Matriz), ciudad y cantón del mismo nombre, provincia de El Oro.

Es un establecimiento que funciona con régimen de costa, en jornada matutina y vespertina, sirve a los últimos ochos años de EGB, bachillerato y pos bachillerato en la especialidad de 1ero, 2do, 3ero, de Bachillerato en Ciencias, con la Especialidad de Físico Matemáticas, Químico Biológicos y Sociales en Bachillerato Técnico con las especialidades de Mecánica Industrial, Agropecuaria y Manualidades.

Puede considerarse un colegio grande, en consideración a la población educativa a que sirve; un total de 1702 estudiantes, 920 mujeres y 782 hombres; en sus aulas laboran 109 docentes, 90 de planta y 19 contratados. El personal administrativo está constituido por 12 personas, 5 varones y 7 mujeres.

El actual Instituto Tecnológico "Ocho de Noviembre", se inició como colegio Técnico en Bachillerato Industrial, mediante Resolución Ministerial N° 621 del 16 de abril de 1963 con las especialidades de Mecánica Industrial y Carpintería, algunos días después se amplió esta Resolución creando la Sección de Humanidades Modernas.

Así mismo por Decreto Supremo N° 085 CL del 30 de diciembre de 1968 se creó el diversificado de Agropecuaria. Por esta razón, la tercera promoción sólo contó con 27 bachilleres de Humanidades Modernas, agrónomos y técnicos Agropecuarios.

En 1977, mediante Resolución Ministerial N° 478 del 1 de abril, se autorizó el funcionamiento del Ciclo Diversificado de Artes Industriales, con las Modalidades de Mecánica Industrial e Industria del Vestido.

Con estos diversificados y los anteriormente citados a partir de la Décimo Segunda promoción hasta la Vigésima Sexta se incorporó Bachilleres en: Humanidades Modernas. Técnicos en Mecánica Industrial e Industria del Vestido. Agrónomos y Pecuarios.

Mediante acuerdo Ministerial N° 433 del 2 de febrero de 1994 se eleva este Plantel a la Categoría de Instituto Técnico Superior; incrementándose el funcionamiento del post - Bachillerato, con las especialidades Mecánica Industrial, Diseño de Modas, Cultivos. Producción Pecuaria y Diseño de Interiores.

3.1. Participantes

3.1.1. Personal docente distribuido por sexo

Tabla 1
Distribución de la población docente del ITON por sexo

SEXO	f	%
MUJERES	50	46
HOMBRES	59	55
TOTAL	109	100

FUENTE: Estadísticas del Ministerio de Educación

ELABORACIÓN: Lcda. Edita Lima

En esta tabla estadística se muestra la distribución de los docentes del establecimiento por sexo, esta realidad se consideró en la distribución de la muestra de este estudio, a fin de lograr una mayor equidad en las respuestas.

3.1.2. Personal docente distribuido por grupo de edad

Tabla N° 2

Personal docente del Instituto Tecnológico “Ocho de Noviembre”, por edades

RANGOS DE EDAD	f	%
Menos de 25 años	0	0
26 a 30 años	4	4
30 a 35	9	8
36 a 40 años	5	5
Más de 40 años	91	83
TOTAL	109	100

FUENTE: Registro del colegio

ELABORACIÓN: Lcda. Edita Lima

En la tabla N° 2 se muestra un cuadro con la distribución de la población total de los docentes de la institución por grupos de edades, a fin de poder determinar las características de la muestra en edad, tal como se requiera para una adecuada toma de datos y un satisfactorio análisis posterior de resultados.

3.1.3. Personal docente de la institución por títulos académicos

Tabla N° 3

Personal docente de la institución por título académico

TITULO	f	%
Bachiller cien sociales	1	1
Bachiller en ciencias con o más 4 años de estudios	2	2
Bachiller técnico	6	5
Bachiller artes	1	1
Superior tercer nivel	84	77
Bachiller en ciencias de la educación	5	5
Postgrado diplomado	10	9
TOTAL	109	100

FUENTE: Registro del colegio

ELABORACIÓN: Lcda. Edita Lima

En este estadístico se muestra a todo el personal docente del colegio, de acuerdo al título académico que posee, evidenciándose que más de las tres cuartas partes de los docentes poseen título profesional de tercer nivel.

3.1.4. Población Estudiantil

Los estudiantes son el eje primordial de toda institución educativa, firmemente su opinión es esencial si queremos medir el impacto de los modelos de gestión implementados en la institución en los últimos años.

Por ello se aplicara una encuesta a 30 líderes estudiantiles que ejerzan determinada representatividad entre los estudiantes, a fin de recabar su opinión sobre gestión, liderazgo y valores.

3.1.4.1. Población estudiantil por sexo

Tabla N° 4

Distribución estadística de la población estudiantil del ITON por sexo

SEXO	f	%
MUJERES	782	46
HOMBRES	920	54
TOTAL	1702	100

FUENTE: Estadísticas del Ministerio de Educación

ELABORACIÓN:Lcda. Edita Lima

Aquí podemos observar en la tabla N° 14, la distribución por sexos de los estudiantes, mantiene las misma tendencia estadística de la distribución de la totalidad del personal de la institución, donde un 50 corresponde al sexo masculino y un 50 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 la tabla estadística N° 14.

3.1.4.2. Población estudiantil distribuida por grupos de edades

Tabla N° 5

Personal docente de la institución que participará en la encuesta por edades

EDAD	f	%
12 – 14	7	23
15 – 18	11	37
18 y +	12	40
TOTAL	30	100

FUENTE: Registro del colegio

ELABORACIÓN:Lcda. Edita Lima

Para la distribución de esta muestra, se consideró la tendencia general de la edad de los estudiantes en la institución en general, aunque debió flexibilizarse en la misma, dada la distribución de género y liderazgo, que también debía observarse.

A continuación se añade un cuadro con la distribución de la población estudiantil total de la institución por grupos de edades, aunque no se ha podido obtener las estadísticas necesarias por parte del ministerio responsable de la educación en el país, en cuanto al número de estudiantes distribuidos por edad en la provincia de El Oro y a nivel nacional.

3.1.5. Padres de familia

La participación de los padres de familia en la consecución de los objetivos del establecimiento educativo son de vital importancia, ya que permite relacionar 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 30 encuestas a padres de familia,

Se ha elegido 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.

3.2. Materiales e Instrumentos

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos.

La encuesta, la entrevista y la observación como herramientas básicas para acceder a la información del centro educativo sobre gestión, liderazgo y valores.

Las encuestas se han elaborado con opciones de elección múltiple, que consta de lo siguiente, la primera parte los datos de identificación del encuestado, seguidamente abordaremos los temas de gestión, liderazgo y valores, en la forma en que están presentes en la práctica, gestora administrativa, y educativa, desde los directivos y docentes del establecimiento.

Similarmente las encuestas dirigidas a estudiantes se diseñaron tomando como referente la escala de Likert. Estas se orientan a analizar entre los estudiantes cual es el conocimiento que ellos tienen sobre gestión educativa, liderazgo y los valores que se practican en el establecimiento educativo.

Completando el marco de estudio se aplicó una encuesta a padres de familia, para conocer cuál es su perspectiva, sobre el liderazgo, gestión y la práctica de valores en la institución, las encuestas están planteadas con respuestas de alternativas múltiples para que los encuestados elijan aquellos que más se acercan a su opinión.

Las entrevistas fueron de vital importancia ya que se estructuraron para que los directivos puedan exponer con total libertad y claridad sus ideas y opiniones sobre gestión que ejecutan en la institución y su pensamiento sobre el liderazgo y ejercicio que se hace del mismo en la institución educativa, para ello se utilizó un guión con 8 interrogantes que aporten información sobre la práctica educativa en lo referente a gestión, liderazgo y valores.

Para la fase del diagnóstico institucional se procedió a examinar los documentos que sustentan la planificación, propuesta, y análisis del colegio, a fin de establecer qué tipo de gestión educativa, de liderazgo y valores prevalecen en la organización de los mismos, este análisis nos permitirá conocer las faltas y equivocaciones de la institución en su planificación, información esencial para plantear una propuesta de perfección

3.3. Método y procedimiento

3.3.1. Métodos y Técnicas

En la ejecución de esta investigación se acudió al uso del método dialéctico como pensamiento universal de la realidad concibiéndola como la interacción constante de unos factores sobre otros, en el campo universal se guiará por los métodos, deductivo e inductivo para el estudio tanto de la documentación del establecimiento así como de los datos aportados por la investigación de campo, y unir las partes en un todo para verificar la realidad de las cosas

mediante el análisis y la recapitulación de la información, en lo concerniente a la gestión, liderazgo y valores, cuya presencia es notable en la institución.

Se utilizó asimismo el método descriptivo y exploratorio, ya que estos posibilitan la descripción puntualizada la situación del colegio objeto del presente estudio a la vez investigar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para en base a ello formular la hipótesis de trabajo.

En lo concerniente a las técnicas se hizo uso de gran variedad de las mismas, a medida que iba avanzando la investigación, en primera instancia se acudió a la lectura para fortalecer la información teórica sobre tan importante tema “gestión, liderazgo y valores”, a mas de técnicas didácticas auxiliares como organizadores gráficos que faciliten la comprensión 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 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 instrumentos, el cuestionario y la entrevistas serán técnicas de investigación de campo utilizadas para conseguir la información de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio, con la que se formuló una evaluación general de la realidad institucional.

La estadística con el uso de la hoja electrónica fueron las herramientas que nos dieron un valioso aporte al procesamiento e interpretación de la información de campo que nos planteamos extraer.

Los resultados que se muestran en tablas estadísticas, están acompañadas de su respectivo grafico.

3.3.2. Procedimiento

Con el transcurso del tiempo y 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 su respectiva tabulación y clasificación 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, luego organizar la información práctica o empírica recabada con el trabajo de campo con sus respectivas 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

Luego se realizó el procesamiento de la información, con la finalidad de establecer las particularidades 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.

En razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se circunscribe, simplemente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, además contribuye en su transformación y progreso, se construyó niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de interaprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación o informática.

4. RESULTADOS

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

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

Son instrumentos de la gestión educativa todos aquellos que permiten planificar, organizar, orientar, la labor educativa, dentro de cada institución; a través de los instrumentos de gestión educativa se lleva a la práctica 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 y los valores se evidencian en todos y cada uno de los herramientas, porque 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, ya que este es inherente a toda actividad humana, evidenciándose aún más entre los planificadores directivos, administradores y docentes, considerando el objeto final de la educación que es la transformación del ser humano, a través del conocimiento, este proceso no es factible realizárselo sin una mínima 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 mencionar: cosmovisión ideológico político, intereses económicos sociales predominantes, perspectivas de escenarios futuros, contexto internacional, capacidad económica, necesidades e intereses nacionales, posibilidades y decisión política del gobierno ejecutor de dicho plan.

Esta planificación posee una concepción ideológica, política y ética bien definida, cuya base cognitiva está formada por las experiencias acumuladas en su propio proceso de crecimiento, son a su vez fundamento de un conjunto de normas, reglas y valores que van perfeccionándose, confirmándose, reforzándose e incluso extinguiéndose mediante la interacción social, con sus respectivos ambientes.

Hablamos de la gestión educativa, porque esta, tiene una orientación predominantemente social, por tanto en ella se expresará con gran claridad el sistema de valores, concepciones, visiones, ideológico políticas e incluso religiosas que predominan en los grupos directivos que ejercen mayor liderazgo en la elaboración de los instrumentos de gestión.

4.1.1.1. El manual de organización

El Instituto Tecnológico “Ocho de Noviembre”, donde se realiza este diagnóstico, no cuenta con el Manual de organización, ya que la

determinación de funciones que generalmente se estipulan es este documento, en el caso de los establecimientos educativos están establecidas en la Ley de Educación Intercultural y su Reglamento General, donde se determina con claridad la organización administrativa, funciones, deberes y derechos de los distintos estamentos administrativos, y del personal que desarrolla sus actividades en el centro educativo, e incluso de aquellos grupos humanos involucrados en la labor de los centros educativos, como son los padres de familia, representantes y aún de la comunidad que constituye el entorno institucional.

Art. 11.- Obligaciones.- Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

- a. Cumplir con las disposiciones de la Constitución de la República, la Ley y sus reglamentos inherentes a la educación;
- b. Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;
- c. Laborar durante la jornada completa de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos;
- d. Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes;
- e. Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos; (...)
- h. Atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales y comunicarle oportunamente, presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones;
- i. Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas;
- j. Elaborar y ejecutar, en coordinación con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad a fin de garantizar su inclusión y permanencia en el aula;
- k. Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes;
- l. Promover en los espacios educativos una cultura de respeto a la diversidad y de erradicación de concepciones y prácticas de las distintas manifestaciones de discriminación así como de violencia contra cualquiera de los actores de la comunidad educativa, preservando además el interés de quienes aprenden sin anteponer sus intereses particulares;
- m. Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas;
- n. Cuidar la privacidad e intimidad propias y respetar la de sus estudiantes y de los demás actores de la comunidad educativa;
- p. Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general;

- q. Promover la interculturalidad y la pluralidad en los procesos educativos;
- r. Difundir el conocimiento de los derechos y garantías constitucionales de los niños, niñas, adolescentes y demás actores del sistema; y,
- s. Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, y denunciar cualquier afectación ante las autoridades judiciales y administrativas competentes.(Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

4.1.1.2. El código de Ética

Por su naturaleza el código de ética es la expresión global y detalla a la vez de del complejo de valores que existen o que al menos se desea rijan la actividad humana y educativa en el establecimiento escolar.

En caso del colegio en estudio el Código de Ética, está constituido por el conjunto de normas y disposiciones éticas establecidas en la constitución y legislación pertinente de acuerdo a las disposiciones ministeriales, en el establecimiento se recogen 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 educativos del país, cuya aplicación constituiría el nuevo parámetro de la vida escolar ¹

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 establecimiento, 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 antes citado.

4.1.1.2.1. El liderazgo en el código de convivencia

En el código de convivencia el liderazgo se manifiesta, en un primer momento como un principio jerárquico, de corte verticalista, su base ética moral, emana 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 acercándose a un nivel de mayor concreción, se expresa las normas jurídicas, principios éticos básicos: como respeto, solidaridad, tolerancia, equidad, etc. , de los cuerpos legales macros que regulan la vida jurídico social de los ecuatorianos, como es la Constitución Política del Ecuador, y luego en áreas más específicas, como es la Educación, a través de su respectiva Ley, la Niñez y adolescencia, como actores principales del proceso educativo, amparados en su propio código.

Se aprecia el liderazgo del Sr. Ministro de Educación, en sus específicas funciones, desde donde se toma la decisión de implementar 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, a fin de concretar en la práctica cotidiana del aula, aquellos principios, leyes, normas y compromisos, generados desde la convivencia universal hasta el pequeño espacio del aula, y aún de las interrelaciones personales existentes entre los miembros de la comunidad educativa.

Cabe mencionar, los distintos niveles de liderazgo que se identifican en la elaboración y práctica de este código de convivencia, luego de la participación

ministerial, se aprecia la intervención de los líderes de cada institución educativa, ya en la conformación del Comité Institucional, en el que confluyen los líderes de los distintos estamentos humanos de la comunidad educativa, en claro ejercicio democrático, integran este comité, por una parte y como es lógico la segunda autoridad administrativa de la institución, el representante del cuerpo docente que vigila el cumplimiento y observación de las disposiciones administrativas dentro del plantel, como es el o la inspectora; un representante de los docentes, del personal administrativo y de servicio de la institución, de los padres de familia y de los estudiantes; efectivamente cada uno de estos representantes, se supone, fueron electos libre y voluntariamente por sus respectivos compañeros, dada su condición de liderazgo que poseen al interior de cada uno de sus estamentos, en consecuencia en este aspecto donde se observa en su más alto relieve el liderazgo en este instrumento de gestión.

La conformación democrática, participativa y el mandato de redactar este instrumento, con el marco jurídico, ético y político ya expuesto, pero considerando e incorporando la realidad peculiar de cada institución educativa e inclusive de sus actores fundamentales, favorece el ejercicio democrático de la autonomía, de la autorregulación, a través de la contextualización del código al entorno institucional específico, dando cabida a normas éticas y morales singulares, propias de cada comunidad.

4.1.1.2.2. Los valores en el código de convivencia

El reglamento de Convivencia es un marco normativo y procedimental que, signado por el ideario, valores y principios institucionales y por contenidos actitudinales, orienta la convivencia y la disciplina en la Escuela. Tiene por objetivo la adecuación de los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse a partir del progresivo aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Surge del intercambio de propuestas sugeridas y elaboradas por los distintos estamentos que componen la escuela, partiendo de la premisa de que la comunidad educativa, con su complejidad, impone la necesidad de organizar coherentemente la interacción de autoridades, educadora, auxiliar, educandos y familias.

Las interacciones están orientadas a los siguientes logros:

- Respetar los valores y principios que la comunidad educativa posee (familia e ideario institucional).
- 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.
- Promover la obtención de un óptimo rendimiento escolar.
- Crear una convivencia contenedora donde disentir, escuchar, compartir, comprender y aceptar, sean las bases para la formación de un criterio y una escala de valores que permita la interacción con sus semejantes.
- Favorecer una actitud responsable en el reconocimiento y reparación de la acción surgida a partir de situaciones conflictivas.

La Responsabilidad

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. Debe tenerse claro que concorde lo que crea una persona, la responsabilidad ejercerá según las conveniencias de y necesidades respecto a esa persona.

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. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide. En el ámbito penal, culpable de alguna cosa, acto o delito. En otro contexto, es la persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad.

Responsabilidad en el cumplimiento de los deberes, derechos y compromisos adquiridos, sea del tipo que sea, basado en el conocimiento de la interacción permanente, entre los distintos componentes de un ecosistema determinado; contextualizando, si como miembros de la comunidad educativa faltamos a nuestras responsabilidades, esos vacíos, carencias afectarán al sistema en su conjunto, distorsionando el proceso y obviamente los resultados de la gestión educativa por mejor diseñados que estos hayan sido.

Si los directivos del plantel educativo, en sus diferentes niveles, no cumplen o no hacen cumplir las disposiciones establecidas, supuestamente, a través de un consenso entre los diferentes estamentos institucionales, esta falta de responsabilidad, no solo que facilitara, sino que incluso presionará el rompimiento de las reglas y la normativa del código por los demás miembros de la comunidad, porque la inobservancia, de los principios, valores y reglas en este instrumento estipuladas, implica la ruptura de compromisos básicos para la buena marcha institucional, dejando a la misma a la deriva, navegando al vaivén de las circunstancias, de las emociones, predisposiciones, y aún de las arrogancias, vanidades y veleidades, de quienes en un momento determinado ejercen cierta cuota de poder, que les permite imponer su visión, criterio y aún capricho sobre quienes por desgracia deben acatar tales disposiciones.

La responsabilidad por parte de los directivos es desastrosa, quizá sea más evidente por el impacto en el sistema educativo, sin embargo no es menos preocupante cuando la ausencia de la responsabilidad ocurre en otro de los

estamentos o miembros de la comunidad educativa; la irresponsabilidad del docente cuando reacciona con actitudes emotivas descontroladas, ante situaciones conflictivas que puedan presentarse en el aula, o simplemente ante actitudes o preguntas impertinentes de los educandos, atropella los principios básicos de este código, porque se atenta contra las libertades básicas de los estudiantes, contra su derecho a disentir, 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, propuesta, e incluso en ciertas ocasiones, y hasta inadvertidamente se producen discriminaciones de género, de raza, económicas, culturales, dado que son prácticas tan comunes en nuestra sociedad, que no las valoramos como discriminaciones, las asumimos como expresiones normales de nuestra cultura, inofensivas, hiperbólicamente, 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 que aula no se han escuchado expresiones, que lesionan las estipulaciones de este código, cuando una o varias chicas de alguna manera según el juicio subjetivo del docente rompe con el papel tradicional que una sociedad eminentemente machista a asignada a la mujer; Otra manifestación penosamente muy frecuente de falta de responsabilidad en los docentes es la carencia de planificación previa a sus clases, lo cual conduce a la improvisación cuyo producto es mediocre y no contribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación, en ninguno de sus niveles.

Desde los estudiantes la irresponsabilidad también afecta al sistema en su conjunto, por ejemplo, la inasistencia a clases, la poca o ninguna atención y participación, en el desarrollo de la clase, el incumplimiento en la realización y presentación de las tareas extra clases que planifican los docentes, como refuerzo del aprendizaje, obstaculiza el desarrollo sistemático de la planificación didáctica de los docentes, sembrando o bien de vacíos cognitivos que dificultan y retrasan su aprendizaje, si el docente ignora estas actitudes de los estudiantes, o bien general desorden, conducta irruptiva y retraso en el

aprendizaje en los demás estudiantes, en aquellos que si demuestran responsabilidad acatando rigurosamente la planificación didáctica realizada por el docente; esta falta de responsabilidad se refleja, primero en un caos continuo en el salón de clase, luego e indefectiblemente 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, también son parte activa de esta comunidad y lo que hagan o dejen de hacer afecta irremisiblemente el proceso educativo de la institución; si los padres no mantienen una comunicación fluida con el colegio que les permita conocer el proceso educativo de sus hijos, carecerán de instrumentos 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 coadyuvar al proceso formativo de los mismos, al dejar de asistir en la realización 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.

No facilitar el tiempo para que los chicos puedan dedicarse a sus estudios, es también falta de responsabilidad frente a la educación de nuestros hijos.

En el entorno comunitario de las instituciones educativas, se encuentra la comunidad de influencia, es decir la población y sus organizaciones exteriores a la escuela, pero necesariamente tienen interacción como elementos de un mismo sistema social y económico.

En definitiva el sector público y la empresa privada que constituyen el entorno escolar tienen un papel importante en la realización de la tarea educativa

básica de las instituciones de este tipo de la comunidad; su falta de responsabilidad al no cumplir su parte del compromiso, como por ejemplo no permitir 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 errático o deficiente; hacia afuera porque es la comunidad quien recibe a profesionales escasamente 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.²

La honestidad

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. Para ser honesto es importante ser sincero con uno mismo, fiel a la promesa hecha con las personas con quienes convivimos o tratamos. Ser honesto es tener un comportamiento adecuado, correcto, justo y desinteresado.

Honestidad en los líderes y directivos, al momento de formular la visión y la misión de la institución para ser suficientemente coherentes entre las aspiraciones, perspectivas, intereses y posibilidades de los miembros de la comunidad educativa del colegio, para no exagerar en los planteamientos, para

no diseñarla solo en base a modelos preestablecidos, sino impregnar en ella la huella comunitaria e individual de quienes la realizan.

Esa falta de honestidad obstruye fuertemente la aplicación exitosa de todo proceso de gestión educativa, dado que no se asume integra y frontalmente los retos planteados por las propuestas de cambio.

Es imprescindible superar estas falencias para poder acceder a una propuesta de cambio enmarcado en todo proceso de gestión educativa, en la que tengan vigencia real los valores subyacentes y explícitos de todos los instrumentos de gestión.

El problema de fondo, es que al estar redactado el modelo de este código por el Ministerio de Educación, en la gran mayoría de los casos, como sucede en este colegio, han sido adoptados íntegramente por las instituciones educativas, sin introducir ningún cambio o realizar aporte alguno; se evidencia que lamentablemente sucede lo mismo que ya se señalaba, cuando se hacía referencia a la falta de honestidad en quienes realizan la planificación únicamente para cumplir una disposición administrativa.

Se adopto el Código, en estricta atención a una disposición ministerial, no como producto del debate serio, profundo, autocrítico, que mediante la toma de conciencia lleve a directivos, administrativos, docentes, estudiantes, y comunidad, a asumir como objetivo per se de nuestra vida, más aún dentro del contexto educativo, que es una acción eminentemente social, que implica la interacción permanente con y entre personas, donde el producto de la carencia de valores causa mucho más daño, que en otros sectores, por el efecto multiplicador que tiene la acción educativa en la población; sin que esto implique que exista algún sector en que se demuestre la falta de honestidad.

4.1.1.3. El plan estratégico

Es una herramienta de gestión a mediano plazo, sirve para diseñar la propuesta educativa general de la institución, en el que constituyen en él

currículo educativo, las herramientas metodológicas y especialmente la misión y la visión, que es la que mayor impacto tiene en la planificación estratégica.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

En el Plan Operativo Anual del colegio se presenta un cronograma anual de las actividades educativas a desarrollarse, tanto académicas como sociales, culturales y deportivas

4.1.1.4.1. Presencia de liderazgo en el POA

En la extensión del mismo se pueden observar algunas actividades que buscan reforzar el liderazgo a través de reuniones de la comunidad educativa, en sesiones de trabajo, como es la escuela para padres, conferencias orientadas a toda la comunidad en fechas especiales como el aniversario de fundación del establecimiento, sesiones de trabajo ampliadas del Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil con los padres de familia y estudiantes; son las actividades muy importantes que buscan desarrollar un liderazgo interno en la comunidad educativa, mediante el concepto de unidad, y trabajo coordinado encaminado hacia un mismo objetivo. Se observa en toda la planificación la presencia de un estilo de liderazgo directivo, donde se asumen las responsabilidades en forma vertical y autoritaria, sin mayor espacio para la discusión liberal.

4.1.1.4.2. Los valores en el POA

Los valores más relevantes que se aprecia una escasa presencia en el conjunto general de las actividades, a pesar de que existe un gran número de actividades sociales y culturales programadas, son muy pocas las dedicadas expresamente a resaltar los valores, se dedican más a asuntos solamente sociales, de las 79 actividades planificadas para el año escolar, 46 son de tipo académico curricular, las restantes 33 están dedicadas a asuntos sociales, culturales y de promoción de valores, 11 actividades se dedican a la promoción de valores, de ellas 8 se dedican a resaltar valores cívicos a través de conferencias y solo 3 valores sociales como derechos al respeto, a la intimidad y a la identidad.

de lo expuesto se desprende que los valores que mayor promoción reciben en el contexto del plan operativo, 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.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI, desarrollado por esta institución data del año 2010, y su periodo de vigencia finaliza ya en el año 2011, se fundamenta en un somero análisis de la realidad institucional, en el contexto socioeconómico del cantón, y zona de influencia del colegio.

Está constituido por una rápida declaración de conceptos y planteamientos filosóficos, que constan en la misión y visión de la institución, luego se realiza un listado de proyectos educativos, en los cuales domina la adquisición de bienes materiales, mejoramiento de infraestructura y la ampliación excesiva de la oferta educativa, con una serie de propuestas de bachilleratos técnicos y en ciencias con especialización en igualmente un amplísimo número de oficios artesanales, relacionados con la actividad productiva de la zona; se añade finalmente el organigrama institucional, el Plan operativo Anual y el Manual de convivencia.

4.1.1.5.1. Presencia de liderazgo en el PEI

Como se observa en las afirmaciones anteriores, el personal docente del Instituto 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 ahora 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.

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”.

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 prescinde 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.

En la elaboración del PEI. 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 mismo que pide en discutir la acción de los directivos, como la que solicita por una mala ubicación del personal administrativo, a criterio de los participantes en la elaboración de este instrumento, ello demuestra la afirmación de: “Colocación impropia del personal administrativo”.

Existe 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.

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 en investigación.

4.1.1.5.2. Los valores en el Proyecto Educativo Institucional

En la gran mayoría de las escuelas, colegios y universidades de nuestro país no existe en los Proyectos Educativos un planteamiento claro y operativo que vislumbre la convivencia y formación socio afectivo y ético de los estudiantes como una tarea institucional que requiere planificación, implementación y evaluación. El que esto no ocurra explica, en gran parte, que el desarrollo del ámbito formativo quede relegado sólo a las buenas intenciones, acciones aisladas de algunos educadores y estilos personales de los docentes.

Usualmente la dimensión socio afectiva y ética se encuentra presente sólo en la Visión del PEI, es decir como una declaración de lo que se quiere lograr, pero no se encuentra presente en la organización ni tampoco en la operacionalización de las acciones estratégicas. Entonces: no “significa” nada, es una declaración que no implica una narrativa en las personas, ni una red de significados compartidos por el equipo de personas de la institución. Es una declaración que no cuenta con las redes para que se vuelva práctica.

Cuando se realiza el diagnóstico, prima en él una visión economicista de la realidad del colegio, impregnado de un profundo pragmatismo, 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 progresar 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, 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 multiétnica, 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.

Existe una 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 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.

Definitivamente puede de forma general afirmarse que los valores que prevalecen en la estructura del proyecto educativo del Instituto Tecnológico “Ocho de Noviembre” incumben 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 positivista 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, en donde el proceso de enseñanza – aprendizaje se vuelve mecánica.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El Reglamento Interno, del Instituto Tecnológico “Ocho de Noviembre”, es un conjunto establecido y 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 clases y miembros de la institución.

Posee un carácter rigurosamente correctivo, instituyendo una serie de regulaciones, limitaciones y estatutos, que presenta la actividad escolar solamente como producto de un plan pensado, diseñado e impuesto desde fuera, lo que no permite cumplir con los objetivos propuesto.

La organización se da en forma jerárquica con un modo de liderazgo directivo y autoritario que no ayuda la intervención efectiva de los otros subsistemas de

la institución. El tipo de herramientas regulatorias, son el modelo micro de un sistema altamente restrictivo, que limita la iniciativa personal, la creatividad las destrezas 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.

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 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, imparcial e incluyente, respetando las ideas y opiniones de los compañeros en el marco de la solidaridad y el compañerismo.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

4.1.2.1.1. Misión

El Instituto Superior Técnico "Ocho de Noviembre" de la Ciudad de Piñas, Provincia de El Oro, es una Institución Educativa fiscal, laico y experimental que forma bachilleres y tecnólogos, con mentalidad crítica-reflexiva y con una formación científica y humanística, comprometido con el cambio social y el desarrollo local y nacional.

4.1.2.1.2. Visión

El Instituto Tecnológico "Ocho de Noviembre" será el líder de la educación media, técnica y superior, en la provincia de El Oro, mediante una formación con excelencia, humana, académica y social; en concordancia con el desarrollo

científico, técnico y tecnológico, para contribuir al cambio de la sociedad y defender los intereses de la misma y competir con ventaja en el mundo moderno.

La misión y visión se pone de realce el prestigio institucional, que reposa 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, 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.

En si la misión y la visión, son constructos intelectuales, que investigan reflejar el deber ser y el querer ser, es proyectarse hacia un futuro deseado como institución, como organización, partiendo de la circunstancias actuales, en cierta medida vana y hasta fantástica, fijar metas y propósitos colectivos como organización en la que se hallan supuestas predicciones de futuros acontecimientos o actos.

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, 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 transformador 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.

- Jefe área Estudios sociales, encargado de coordinar todo lo que concierne a los social

- Jefe área de CC. NN, encargado de manejar los laboratorios.

- Jefe de área Lengua y Literatura, encargado de coordinar los programas de todos los curso en su área, de facilitar la realización de eventos que promuevan el arte y la literatura.

- Jefe de área de matemática encargado de coordinar los programas de todo el curso en su área.

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. f 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. J. 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 estudios sociales 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 perímetro de los valores está especificado 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 importes se adjudican 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.

Aunque debemos sugerir 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 pedagógicos.

4.1.2.4.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La dimensión organizativa operacional está atañida con la marcha de la institución como establecimiento educativo, en esta dimensión se aprecia un claro autoritarismo, que se expresa a través de una cadena de instrucciones alejadas incluso del respeto y buen trato interpersonal que deteriora fundamentalmente las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo; el compañerismo, la solidaridad, el respeto, la responsabilidad, la honestidad están lejanos en este proceso han sido suplidas por la doble moral

del alocución fácil y bochornoso, un acentuado egoísmo que frena 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 procede con suficiente distancia de los demás estamentos de la comunidad educativa, mantienen su independencia, incluso aislamiento de los docentes, donde se produce la interacción minúscula necesaria, en el exterior se visualiza la presencia de un gran ocultismo, a las cuestiones propios de su área, en cuanto a las dificultades de la institución, en tanto no sean de carácter financiero o económico, parece no interesarles, se mantienen al margen de toda la problemática pedagógica curricular y extra curricular del colegio, en la transformación de las herramientas de gestión su aporte se limita al campo rigurosamente técnico financiero o administrativo; De estas aseveraciones se desprende que existe una privación de comunicación, y que predomina el individualismo, la indisposición, en esta dimensión institucional.

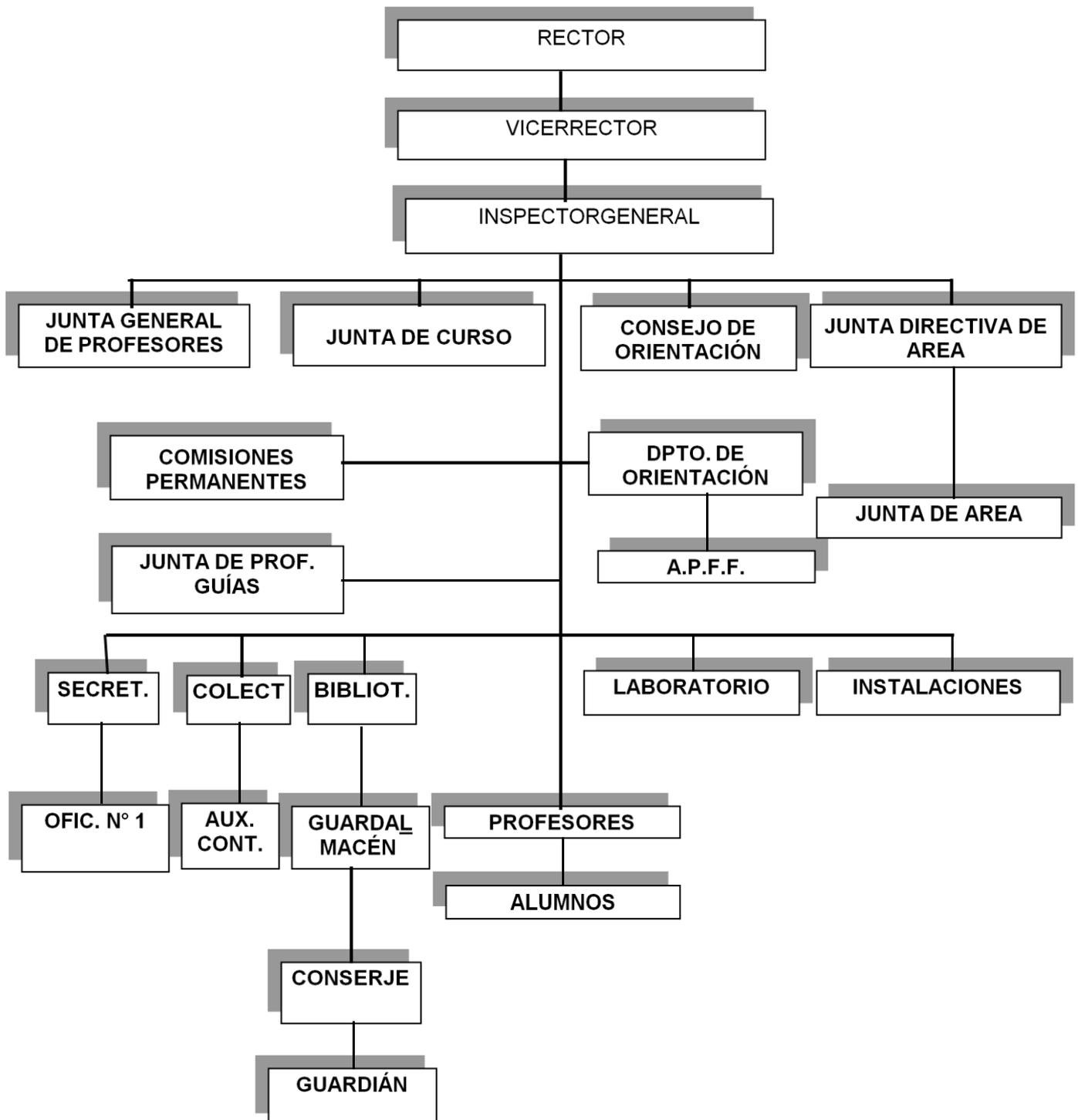
4.1.2.4.4. Dimensión comunitaria y valores

Existe una desunión entre el colegio y la comunidad a la que sirve, la interacción es minúscula; al causarse esta distancia no puede conversarse de unión o cooperación entre el entorno y la institución, la comunidad observa al colegio con suspicacia y desconfianza, porque lo percibe lejos de sus intereses, necesidades y apariencias. Es escasa 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 de familia cuando se presenta algún tipo de problema con sus hijos o representados.

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, para el progreso y adelanto de toda la comunidad educativa.

4.1.2.4.5. Organigrama administrativo del colegio

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



4.1.3. Análisis FODA

FORTALEZAS.

- a) El Instituto cuenta con un 97% de profesionales de la educación.
- b) Ser el único Instituto Superior Técnico en la parte alta de la Provincia
- c) Posee suficiente espacio físico.
- d) Posee granja experimental
- e) El personal administrativo completo
- f) Poseer el Ciclo de Post-bachillerato
- g) Tener profesionales especializados en las ramas técnicas
- h) Existencia de una política institucional de actualización Pedagógica
- i) Como Instituto Superior pertenece al CONESUP.
- j) Poseer una aula Pedagógica del área de Estudios Sociales
- k) Manejar un nuevo sistema de evaluación continua y permanente.
- l) Ubicación estratégica del Instituto en la parte alta.

DEBILIDADES:

- a) Falta de responsabilidad y mística de trabajo
- b) Tener un Reglamento Interno desactualizado
- c) Escasa comunicación entre Autoridades y Personal Docente.
- d) Escaso número de alumnos en el Post-bachillerato.
- e) Presupuesto institucional muy limitado.
- f) La doble jornada en que se desenvuelven las actividades docentes.
- g) Falta de algunas aulas y servicios básicos.
- h) Falta de agua para regadío en la granja.
- i) Se tiene laboratorios de agropecuaria incompletos y sin funcionar.
- j) Actitud negativa de determinados profesores que desfavorecen al Post-bachillerato.
- k) Falta de equipamiento en los talleres de opciones prácticas, mecánica y laboratorios.
- l) Falta de promoción de las áreas técnicas.
- m) Actitud negativa hacia la actualización y formación académica.

- n) Desinterés del cuarto nivel educativo por los cambios propuestos a nivel Pedagógico.
- o) No contar con material didáctico y bibliografía actualizada.
- p) Falta de integración docente.
- q) No hay profesionales técnicos de acuerdo a las necesidades del plantel.
- r) Escasez de aulas suficientes para laborar una sola jornada.

OPORTUNIDADES.-

1. Mantener el valor institucional.
2. Participación de padres de familia en el desarrollo institucional
3. Existencia de medios de comunicación social
4. Exposiciones agropecuarias.
5. Interrelación docente
6. Presencia de mayor población estudiantil
7. Contar con una población estudiantil heterogénea
8. Participación de la Institución en la comunidad
9. Colaboración de otras instituciones (concejo cantonal, gobierno provincial, etc.)

AMENAZAS.-

1. No responder a las necesidades y expectativas ciudadanas.
2. Que la sociedad exija mucho más de lo que podemos dar.
3. Saturación del mercado ocupacional.
4. Falta de colaboración y estímulo de las autoridades.
5. Deserción escolar por la desintegración familiar.
6. Deshumanización de los alumnos al hacerse adictos a los juegos electrónicos.
7. Participación de los padres de familia dentro de la acción educativa.
8. Falta de medios de transporte.

4.1.4. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a) El Instituto cuenta con un 97% de profesionales de la educación. b) Ser el único Instituto Superior Técnico en la parte alta de la Provincia c) Posee suficiente espacio físico. d) Posee granja experimental e) El personal administrativo completo f) Poseer el Ciclo de Post-bachillerato g) Tener profesionales especializados en las ramas técnicas h) Existencia de una política institucional de actualización Pedagógica i) Como Instituto Superior pertenece al SENESCYT. j) Poseer una aula Pedagógica del área de Estudios Sociales k) Manejar un nuevo sistema de evaluación continua y permanente. l) Ubicación estratégica del Instituto en la parte alta. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta de responsabilidad y mística de trabajo b) Tener un Reglamento Interno desactualizado c) Escasa comunicación entre Autoridades y Personal Docente. d) Escaso número de alumnos en el Post-bachillerato. e) Presupuesto institucional muy limitado. f) La doble jornada en que se desenvuelven las actividades docentes. g) Falta de algunas aulas y servicios básicos. h) Falta de agua para regadío en la granja. i) Se tiene laboratorios de agropecuaria incompletos y sin funcionar. j) Actitud negativa de determinados profesores que desfavorecen al Post-bachillerato. k) Falta de equipamiento en los talleres de opciones prácticas, mecánica y laboratorios. l) Falta de promoción de las áreas técnicas. m) Actitud negativa hacia la actualización y formación académica. n) Desinterés del cuarto nivel educativo por los cambios propuestos a nivel Pedagógico. o) No contar con material didáctico y bibliografía actualizada. p) Falta de integración docente. q) No hay profesionales técnicos de acuerdo a las necesidades del plantel. r) Escasez de aulas suficientes .para laborar una sola jornada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1. Mantener el valor institucional. 2. Participación de padres de familia en el desarrollo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> 1. No responder a las necesidades y expectativas ciudadanas. 2. Que la sociedad exija mucho más

3. Existencia de medios de comunicación social	de lo que podemos dar.
4. Exposiciones agropecuarias.	3. Saturación del mercado ocupacional.
5. Interrelación docente	4. Falta de colaboración y estímulo de las autoridades.
6. Presencia de mayor población estudiantil	5. Deserción escolar por la desintegración familiar.
7. Contar con una población estudiantil heterogénea	6. Deshumanización de los alumnos al hacerse adictos a los juegos electrónicos.
8. Participación de la Institución en la comunidad	7. Participación de los padres de familia dentro de la acción educativa.
9. Colaboración de otras instituciones (concejo cantonal, gobierno provincial, etc.)	8. Falta de medios de transporte.

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, el Sr. Rector, la Sra. Vicerrectora, y los Jefes de área de EE.SS, CC.NN, Lengua y Literatura y matemáticas.

El estudio se realizó en un colegio fiscal, de la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, con una población estudiantil, un tanto superior a los mil estudiantes y más de doscientos docentes; tiene la categoría de instituto tecnológico.

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.

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

Tabla N° 6

2. ¿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	100
Por grupos de trabajo	0	0
Trabajan individualmente	0	0

Otros. (Indique cuáles).....	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del ITON 2011.

Elaboración: Lcda. Edita Lima.

Análisis e interpretación

La tabla estadística, revela que los equipos de trabajo corresponden en su totalidad a los coordinadores de área, lo cual implica una preocupante ausencia de las autoridades principales en la planificación, organización y ejecución de las actividades académicas de la institución, ya que 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.

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

Tabla N° 7

3. 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, realizada a directivos del ITON 2011.

Elaboración: Lcda. Edita Lima.

Análisis e interpretación

En este aspecto se aprecia 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 en tanto en la medición no se considera únicamente el número de miembros, sino también los resultados alcanzados, esto nos muestra que se incluye un valioso concepto de calidad.

3. Existencia escrita de las tareas del personal en el colegio

Tabla N° 8

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 ITON 2011.

Elaboración: Lcda. Edita Lima.

Análisis e interpretación

De la observación de la tabla N° 8 se desprende que, para más de dos tercios de los directivos encuestados 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.

Esta respuesta puede ser interpretada desde dos puntos de vista, el primero y consecuentemente más probable, que los manuales existen efectivamente, pero que no se han socializado lo suficiente, aún entre directivos, por tanto 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 máximos directivos de la institución.

Es importante socializar estos instrumentos entre los directivos y educadores, a fin de que exista una acción conjunta, centrada en metas y objetivos institucionales comunes.

4. Quien lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Tabla N° 9

5. 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, realizada a directivos del ITON 2011.

Elaboración: Lcda. Edita Lima.

Análisis e interpretación

Más de las dos terceras partes de los directivos encuestados, estiman que es el Sr. Rector, quien detenta el liderazgo en cuanto al respeto y consenso en la toma de decisiones importantes 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.

Se observa en un primer nivel la existencia de un liderazgo centrado en una persona, que en este caso es el Rector, antes que en un colectivo, vale decir una práctica un tanto verticalista, con un tipo de liderazgo autoritario quizá, o con mínimos rasgos democráticos, pero no comunicacional como es lo deseable, según una concepción alternativa de la gestión y el liderazgo.

5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

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

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del ITON 2011

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

Se observa, que más de las dos terceras partes de los encuestados, estiman que si se realiza delegación en otras personas o grupos, para resolver conflictos, mientras que el tercio restante opina lo contrario.

De tal interpretación 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 dispuestos a intervenir para solucionar y disminuir tensiones.

O también puede tratarse de un liderazgo estratégico, en el cual con el propósito de no obstaculizar la consecución del objetivo central se sirve de la intermediación como una forma sutil de evitar distracciones o distorsiones de la meta propuesta.

6. La administración y el liderazgo del centro educativo promueve

Tabla N° 11

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

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del ITON 2011

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

Los aspectos que más se promueven en el colegio, son el trabajo en equipo, en una proporción de 83%, luego, la promoción de la excelencia académica, el desarrollo académico y la capacitación continua a los docentes, en proporciones del 50%, cada uno de los aspectos mencionados.

Los aspectos menos promovidos desde los directivos de la institución, son la vivencia de los valores, en la práctica diaria; la participación de los padres de familia en las acciones de la escuela, y la delegación de responsabilidades en otros.

De lo expuesto vale destacar el afán de directivos por llegar a la excelencia académica, practicar el trabajo en equipo, la formación y la capacitación

permanente de los docentes. Estas características de la gestión nos conduce a pensar en un liderazgo participativo, en el que se pone de manifiesto el trabajo de todo el personal de la institución a través de equipos de trabajo.

Es de lamentar, en oposición a lo antes señalado, la poca preocupación de directivos por la práctica permanente de los valores humanos básicos en la interacción institucional; ya que de acuerdo a la información expuesta, solo en determinadas ocasiones parece, que estos son preocupación de las autoridades.

Ahora bien queda por determinar, si la despreocupación proviene de los directivos, o a lo que hacen alusión las respuestas de los directivos es a la actitud de los estamentos educativos del colegio, donde no se nota la práctica muy rigurosa de los valores elementales.

En esta administración se observa un interesante tipo de liderazgo, que tiende a la eliminación del burocratismo, el esquematismo y la inercia, ya que en una propuesta participativa, se busca una relación horizontal, que permita una mejor interacción entre los directivos y el personal de la institución.

Si bien no puede afirmarse argumentadamente que el estilo de liderazgo que se maneja es transformacional, ya que si bien se entrevé una gran gestión tendente a la formación, capacitación y actualización permanente de los docentes, sin embargo, no existe un trabajo sistemático a nivel integral que permita avizorar compromiso un esfuerzo de los directivos para que esta transformación se produzca.

En el aspecto de la gestión vale indicar que puede caracterizársela como prospectiva, ya que considera una gama de escenarios posibles para los educandos en el futuro.

Se nota también un buen apego hacia el paradigma de la calidad total, en la medida en que se busca calificar a la institución educativa como la mejor opción

7. Habilidades del liderazgo, que se requieren para dirigir una institución

Tabla N° 12

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

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del ITON 2011

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

Los cuatro ítems considerados son calificados por los directivos encuestados como positivos, es decir para muchos de ellos las facultades de un líder son innatas, esto es, surgen en el desarrollo de las personas, durante su formación como seres humanos y profesionales, aunque se apoya también las afirmaciones de que es necesario impulsar estas cualidades a través de la preparación y capacitación continua tanto de los docentes como de los líderes que en la actualidad ejercen de directivos.

En coincidencia con las respuestas anteriores se percibe la presencia de un estilo de liderazgo transformacional, ya que ejercen conjuntamente un aprendizaje permanente que permite la superación del colectivo humano.

8. Que se promueve para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Tabla N° 13

Aspectos que se promueven		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Uso de la información de resultados de desempeño docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	67	1	17	1	16
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16	1	17	4	67
c	La mejora de los mecanismos de control.	0	0	3	50	3	50
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del ITON 2011

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

En la tabla N° 13 observamos que los elementos que mayor consideración tienen por parte de los directivos para mejorar el desempeño de docentes, administrativos y directivos, son el uso de la información de los resultados y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, seguido con cierta distancia del número de estudiantes por aula.

Esto implica que se otorga gran importancia al análisis de los resultados, y al clima laboral como factores para mejorar el desempeño, tal como lo indica una gestión estratégica, y un liderazgo transformacional.

9. Organismos que integran la institución

Tabla N° 14

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, realizada a directivos del ITON 2011

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

De la tabla estadística precedente, se denota, que la institución cuenta con todos los organismos directivos y de gestión que se mencionan en la encuesta, tiene el departamento de dirección, encabezado por el rector, el Consejo Directivo, el Consejo Académico, dirigido por el Vicerrector, el departamento de coordinación y las divisiones técnicas necesarias.

Ello demuestra una buena organización administrativa en la institución educativa.

10. Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores

Tabla N° 15

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	33	2	67	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	33	1	17	3	50
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33	1	17	3	50
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del ITON 2011

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

Se observa, que el equipo educativo orienta sus actividades especialmente a la coordinación de las actividades de enseñanza aprendizaje, a evaluar a los estudiantes; aunque descuida un poco la solución coordinada de la conflictividad del cuerpo educativo y también la mejora del clima laboral.

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

11. Los departamentos didácticos y sus acciones

Tabla N° 16

Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:		SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	67	2	33
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	50	3	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	33	4	67
d	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	67	2	33
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0

g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	50	3	50
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	67	2	33
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	17	5	83
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del ITON 2011

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

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.

Igualmente cuando se interroga 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%, quizá esto, como se lo hacía notar en una pregunta anterior obedece a una visión diferente de los encuestados, los directivos responden negativamente en tanto que los jefes de área lo hacen positivamente, ya que valoran su función como áreas académicas del colegio.

En el ítem número tres, cuando señala la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas, se observa que la mayoría de las respuestas indican que solo a veces se desarrolla esta actividad, sin embargo cabe hacer notar que la planificación didáctica de cada área es una obligación del área establecida en los manuales e instrucciones de las actividades de los docentes y especialmente en el reglamento de la ley de Educación Intercultural bilingüe.

Respecto a mantener 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.

Sobre la pregunta del Departamento de orientación vocacional, respecto a la prevención y detección de problemas de aprendizajes en los estudiantes, análogamente 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.

Sobre 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 sesgo en la información brindada, los directivos buscan dar la imagen de una administración exitosa y excelente que cumple con todos los parámetros establecidos aún cuando en la práctica no existan tales actividades, quizá por ello los jefes de área, sintiéndose menos aludidos en estas carencias, responden con mayor cercanía a la realidad.

En el ítem respecto de la formulación 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 mantiene, los jefes de área, responden esta interrogante positivamente mientras que los dos directivos, Rector y Vicerrector lo hacen negativamente. Esto nos genera una gran incertidumbre, al parecer las respuestas tienen un sesgo definido por la conveniencia y no por la objetividad, es decir apegado a la realidad de lo que sucede en la institución.

En lo concerniente 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.

12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Tabla N° 17

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.	Nº	f
Si	2	33
NO	4	67
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del ITON 2011

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

Solo una tercera parte 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 las otras dos terceras partes afirma que la institución no realiza gestión pedagógica orientada a solucionar los problemas de la comunidad.

Se observa en estas respuestas la misma tendencia que se ha venido manejando en toda la encuesta a directivos, un afán de cumplir con los requerimientos de una administración moderna, más no la objetividad necesaria para este tipo de respuestas; en conclusión no existe involucramiento de la institución en la problemática comunitaria.

13. En la institución educativa que usted dirige, que material de planificación se ha realizado.

Tabla N° 18

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:		SI		NO	
		f	%	f	%
a	Un reingeniería de procesos	6	100	0	0
b	Plan estratégico	4	67	2	33
c	Plan operativo Anual	6	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	1	17	5	83

Fuente: Encuesta directa, realizada a directivos del colegio, 2011.

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

Del gráfico precedente 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 amplio 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 30 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 N° 19

DECLARACIONES DOCENTES		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.	14	47	13	43	3	10
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.	10	33	12	40	8	27
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	23	8	27	15	50
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 comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	5	17	6	20	19	63
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	13	43	8	27	9	30
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	4	13	8	27	18	60
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	7	23	13	44	10	33

8	Encuentra resistencia en los compañeros o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	14	46	8	27	8	27
9	Se siente poco integrado/a en el colegio y entre los compañeros.	12	40	14	47	4	13
10	Existe desacuerdo con el Rector del centro educativo.	13	44	16	53	1	3
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	20	8	27	16	53
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	7	23	9	30	14	47
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	8	27	11	36	11	37
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera..	13	44	10	33	7	23
15	Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	30	10	33	11	37
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	27	11	36	11	37

Fuente: Encuesta directa, realizada a docentes del ITON, 2011.

Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

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 autócrata, autoritario, frente al cual debe sostenerse una actitud de confrontación, que a su vez aparentemente generará liderazgo entre sus compañeros, existe una posición marcadamente distante 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, una tercera parte de los encastados responden que siempre es así, en tanto que 2/5 partes de los mismos afirman que solo a veces y un poco más de la quinta parte sostiene que nunca es así.

Es preocupante que solo la tercera parte 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 la mayoría opina lo contrario, ello abre una puerta a la incertidumbre sobre ¿cómo? se aprecia entonces el liderazgo, cómo una actitud autoritaria emanada de su autoridad administrativa, cómo una actitud de condescendencia y sumisión frente a los procesos de cambio exigidos por el Ministerio, Cómo la capacidad de manipular y organizar grupos de trabajo a fines a sus intereses coyunturales, relacionados con la captación y administración del poder o cualquier otra actitud, pero que no tiene trascendencia positiva en la vida institucional y en el cambio de la calidad de la educación.

Respecto a la tercera expresión 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, solo una quinta parte de los encuestados afirman que siempre se hace, cerca de una tercera parte que solo a veces y un contundente 50% que nunca se lo hace.

De las respuestas obtenidas, puede inferirse que no existe un proceso de socialización de la gerencia educativa con los padres de familia y comunidad, que la institución educativa, trabaja, al menos en este aspecto encerrada en su propio espacio físico sin ampliarse hacia la comunidad, aún ni siquiera a los padres de familia que son parte fundamental de la institución.

Preguntados los docentes, 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, dos tercios de los profesores encuestados sostienen que nunca, una quinta parte que solo a veces y apenas un poco más de un décimo de los encuestados que siempre.

En conclusión estas respuestas sostienen que no existe investigación educativa participativa dentro de la institución, menos aún que esta

investigación este orientada a solucionar problemas educativos propios de la comunidad.

Se nota que el instituto se empeña en desarrollar sus labores puertas adentro y que no se abre hacia los problemas reales de la comunidad.

Cuando se inquirió a los docentes si existe resistencia por parte de los padres de familia al uso de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje, cerca de la mitad de los docentes sostienen que siempre existe tal resistencia, mientras que algo más de la quinta parte sostiene que a veces y un tercio 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 imponga arbitraria y prepotentemente.

El sexto ítem, 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, dos tercios de los encuestados dijeron que nunca se realiza tal actividad, mas de una quinta parte dijo que a veces y un poco más de la decima parte afirma que siempre.

De estas respuestas, puede inferirse que las decisiones de cambio de metodología en el establecimiento, no son producto del consenso de autoridades y docentes, sino más bien imposiciones o disposiciones emanadas desde los órganos superiores, predomina en estos aspectos un modelo de gestión normativa, con un liderazgo autocrático, antes que un liderazgo transformacional.

Se pregunto 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.

De estas declaraciones puede concluirse 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 práctica 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; cerca de la mitad de los profesores encuestados, dijeron que siempre encuentran resistencia, una quinta parte que a veces, y una proporción igual afirma que nunca.

En conclusión, se nota que existe una considerable resistencia de autoridades y cuerpo docente a los cambios en la metodología de enseñanza aprendizaje.

En cuanto a la pregunta sobre si se siente integrada o integrado en el cuerpo docente de la institución, se observa que aproximadamente la mitad dice sentirse integrado solo a veces, dos quintas partes, siempre y cerca de una décima parte nunca.

Puede decirse de estas respuestas, que es un indicativo de que existe una cohesión 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 estamentos humanos del plantel.

Se indagó, si existe desacuerdo entre el cuerpo docente y la principal autoridad del plantel, y más de la mitad de los docentes encuestados afirmó que a veces,

en tanto que una proporción muy similar dijo que siempre y solo un tres por cientos sostiene que nunca hay desacuerdos.

Es evidente por las respuestas dadas, que existe una gran brecha 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 autocrático según se demuestra en las diversas declaraciones de los docentes.

Averiguando sobre el liderazgo y la gestión de las autoridades del plantel, la mitad más uno de los entrevistados afirma que nunca la han admirado como positiva la gestión y el liderazgo en la institución; un poco más de un quinto afirma que solo a veces admiran el liderazgo y una última quinta parte dice admirarlo siempre.

De lo indicado, puede deducirse que no existe un liderazgo que los docentes aprecien, sino más bien una actitud de confrontación e imposición, solo un reducido sector de los docentes reconocen liderazgo positivo en la autoridades del plantel.

Cuando se indago 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 tercio solo a veces, y únicamente una quinta parte dice sentirse siempre comprometida con las decisiones tomadas por la autoridad del plantel.

De la información obtenida, puede 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 notablemente a la institución, ya que no existe espíritu de cuerpo en la institución, ya que al final los distintos estamentos institucionales se mueve cada uno por su lado, de acuerdo a sus intereses y necesidades, en vez de unificar 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 muestran opiniones divididas proporcionalmente a un tercio para cada una de las alternativas posibles.

Este tipo de respuesta indica que aún en el campo de gestión académica existe un importante sector de docentes que desconocen el liderazgo de los directivos, y únicamente una quinta parte lo acepta plenamente.

Puede inferirse de esta información, que existe una gran fisura comunicacional entre las autoridades y los docentes de la institución, que no es conciliada ni siquiera en el ámbito académico.

En el área de gestión financiera, aproximadamente la mitad de los docentes encuestados reconocen el liderazgo de las autoridades, en tanto que un tercio afirma reconocerlo solo a veces y una quinta parte nunca lo hace.

Es preocupante 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.

Finalmente se consulto a los docentes si en la toma de decisiones de los directivos, predominan los valores, un tercio más uno de los encuestados

respondieron que nunca, similar cantidad, afirmamos que solo a veces y un poco más de una quinta parte dijeron que siempre.

Se concluye, que los valores no son una fortaleza considerada por los directivos al momento de tomar decisiones, o al menos así lo dejan entrever las respuestas de los docentes.

4.2.3. Encuesta a estudiantes

Se aplicó una encuesta a treinta estudiantes de este establecimiento, 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 docentes, se utilizó 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 ESTUDIANTES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	20	7	23	17	57
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	7	23	19	64	4	13
3	El Liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	20	8	27	16	53
4	Se presentan nuevas ideas en las clases.	5	17	7	23	18	60
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma manera y al mismo tiempo.	18	40	12	60	0	0
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	23	10	34	13	43
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	20	7	23	17	57
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	17	6	20	19	63
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	17	6	20	19	63
10	En las clases se da oportunidad para que los y las estudiantes expresen su opinión.	10	33	11	37	9	30

11	Es el profesor quien decide qué se hace en clase.	19	63	8	27	3	10
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	30	10	33	11	37
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	13	8	27	18	60
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	0	0	7	23	23	77

Fuente: Encuesta directa, realizada a estudiantes del ITON, 2011.
Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

En la consulta 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 precedente, vemos que el más de la mitad de los alumnos encuestados aseveran 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 infiere 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, inscribiéndose por tanto en el liderazgo autócrata, y un estilo autoritario de gestión.

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

En el tercer ítem, se pregunta si el liderazgo conductual se observa en las labores diarias, más de la mitad de los encuestados respondieron que nunca se nota tal liderazgo en las acciones cotidianas, cerca de un tercio dijeron que solo a veces se observa tal conducta, en tanto que únicamente la quinta parte estima que tal liderazgo siempre está presente.

Como se aprecia en estas respuestas definitivamente los estudiantes no observan liderazgo de las autoridades y docentes en las actividades escolares diarias, a lo sumo una pequeña parte dice apreciarlo, lo cual indudablemente denota una falta de liderazgo, tanto en las autoridades como en los docentes.

También se indagó a los estudiantes, si el profesor presenta nuevas ideas en cada clase, y 60% de los entrevistados respondieron que nunca se presentan nuevas ideas en clase, una quinta parte de encuestados, que solo a veces y el 17% sostienen que siempre se presentan nuevas ideas.

De lo afirmado en este ítems puede concluirse que los maestros son rutinarios en su labor educativa, y que existe poca innovación, en sus clases diarias, así lo perciben 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, el 60% de los encuestados respondieron que a veces los docentes asumen esta actitud, en tanto que el 40% restante afirmó que siempre los docentes asumen esta posición.

Esta información indica que en el proceso educativo en la institución, no se respeta las individualidades, y con el más arcaico concepto de educación, se espera que todos los individuos reaccionen de la misma forma a determinado estímulo, desconociendo las particularidades, 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 43% contesto que nunca, un 34% dijo que solo a veces y un 23% siempre.

De esta información se deduce que pocas veces los docentes usan frases motivadoras que den aliento a los estudiantes en sus clases, se limitan a la aridez de la enseñanza temática, sin más ni más.

En cuanto a si los docentes usan técnicas innovadoras de enseñanza aprendizaje que permitan a los estudiantes desarrollarse con mayor facilidad, más de la mitad de los chicos entrevistados respondieron que nunca lo hacen, un poco más de la quinta parte, que a veces y el quinto restante, que siempre. La conclusión que procede de estas respuestas es que los docentes no innovan su trabajo didáctico, se mantienen en el marco de la clase tradicional que se ha venido dando durante las últimas décadas.

En la misma línea de la interrogante anterior, se pregunto a los estudiantes si la metodología utilizada por los docentes, comprende innovación, interacción y participación dinámica de docentes y estudiantes, la respuesta de dos tercios de los encuestados fue que nunca se veía una participación e interacción en clase, una quinta parte manifestó que solo a veces se producía tales interacciones y un mínimo 17%, sostiene que siempre se produce tal relación en el aula.

De la afirmación anterior se desprende que 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 cánones clásicos del conductismo y autoritarismo como mecanismo predominante en la labor didáctica.

En el noveno ítems, se consultó a los encuestados si los docentes se preocupan por los problemas de los estudiantes, a ello el 63% de los estudiantes consultados respondieron que nunca, una quinta parte dijo que solo a veces sucede esto y un 17%, que corresponde a 5 estudiantes afirman que siempre los profesores se preocupan por los problemas de los estudiantes. De lo dicho, se coligue que existe muy poca preocupación de los docentes por los problemas estudiantiles.

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

De esta información queda claro que no existe un espacio suficientemente democrático en los salones de clase, donde los estudiantes puedan expresar libre y confiadamente su opinión, tal como lo aconseja el constructivismo como práctica pedagógica cotidiana.

Indagados los estudiantes sobre si es el docente quien en actitud autoritaria decide todo lo que se hace en el aula, el 63% de los estudiantes considerados en esta muestra afirman que siempre es así, un 27% dice que solo sucede a veces y un mínimo 10% sostiene que nunca el profesor asume tal autoritarismo.

Estas respuestas confirman la tendencia que se viene perfilando desde el primer ítem de este bloque de preguntas, pues existe un marcado 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.

Respecto a que si se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, el 37% afirma que nunca se realiza tales tareas, un tercio que solo a veces, y un último 30% dice que siempre se dan tales prácticas.

Estas opiniones respaldan lo sostenido en los ítems anteriores, de que los docentes continúan encasillados en metodologías arcaicas.

En el cuestionario se incluye una pregunta sobre el compromiso de los docentes con las decisiones tomadas por las autoridades del plantel, los estudiantes encuestados en un 60% perciben que nunca existe tal compromiso, únicamente un 27% cree que tal compromiso existe solo a veces y el restante trece por ciento opina que los docentes siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos de la institución.

En forma similar a la respuesta dada por los propios docentes a esta misma pregunta, reaccionaron los estudiantes, situación que evidencia un distanciamiento entre los docentes y los directivos del instituto.

Finalmente se pregunto a los docentes, si la ética y los valores los docentes enseñan con su ejemplo, cerca de la tres cuartas partes de los encuestados respondieron que nunca, y el cuarto restante de los encuestados sostienen que solo a veces se produce tal efecto.

En forma análoga a la pregunta anterior, se tiene repuesta similar a la dada por los docentes a una pregunta similar respecto de los directivos, en conclusión existe una preocupante pobreza de valores en la práctica didáctica.

4.2.4. Encuesta a padres de familia

Siguiendo las especificaciones metodológicas, se realizó una encuesta a treinta padres de familia, aplicando un cuestionario con 15 ítems, con respuestas múltiples, mediante el cual se busca conocer la apreciación que tienen los padres de familia sobre la gestión, liderazgo y valores que se maneja n en la institución educativa.

Los resultados obtenidos son los que a continuación se presentan:

Tabla Nº 21

DECLARACIONES PP.FF.		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	Conoce Ud. La política y principios filosóficos que fundamentan la planificación educativa del colegio.	5	17	6	20	19	63
2	Está suficientemente informado de los cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje que se da en el establecimiento educativo	6	20	8	27	16	53
3	Conoce el calendario académico del colegio donde estudian sus hijos.	9	30	10	33	11	37
4	Los directivos y docentes promueven el diálogo y la interacción con los padres de familia y demás elementos de la comunidad educativa.	2	7	7	23	21	70
5	Se socializa con los padres cuando se implementan nuevos métodos de enseñanza.	4	13	6	20	20	67

6	Se comunica oportunamente a los padres la adopción de nuevas metodologías de enseñanza-evaluación y técnicas de estudio.	0	0	8	27	22	73
7	Se atiende reclamos, sugerencias y recomendaciones de los padres de familia sobre metodología, estrategias y técnicas.	4	13	7	23	19	64
7	Existe predisposición a una atención personalizada a los padres cuando asisten al colegio por alguna inquietud referente al desempeño de sus hijos.	2	7	10	33	18	60
8	Se nota preocupación de parte de autoridades y docentes del establecimiento por fortalecer valores éticos mediante la práctica.	2	6	8	27	20	67
9	Existen relaciones interpersonales de cordialidad con las autoridades del plantel	7	23	9	30	14	47
10	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	10	5	17	22	73
11	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.	5	17	7	23	18	60
12	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	17	8	27	17	56
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	10	33	9	30	11	37
14	Se realizan actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	20	8	27	16	53
15	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	2	6	8	27	20	67

Fuente: Encuesta directa, realizada a PP.FF. Del ITON, 2011.
Elaboración: Lcda. Edita Lima

Análisis e interpretación

En esta encuesta, en un primer ítem, se pregunto a los padres de familia, si conocen la política y principios filosóficos que fundamentan la planificación educativa en el colegio, un poco más de dos tercios de los padres interrogados, dijeron que nunca han conocido tales principios, una quinta parte afirma que solo a veces los ha conocido y un poco más de la decima parte dijo que siempre conoció dichos principios.

De estas respuestas se puede decir que reflejan la realidad de la gestión y administración de la institución que definitivamente se la maneja dentro de las cuatro paredes y no se socializa, es decir no se abre hacia los demás grupos humanos que constituyen el establecimiento educativo, entre ellos los padres de familia.

Respecto a la 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, una quinta parte dijo que solo a veces se le informaba y el quinto faltante aseguró que siempre se les informa.

Se colige de estas respuestas que no existe suficiente comunicabilidad entre directivos, docentes y padres de familia, ya que a estos últimos se los toma únicamente como responsables de la conducta de sus hijos y no se les brinda espacios de participación activa en el proceso de enseñanza aprendizaje que se produce en la institución educativa, limitándolos únicamente al papel pasivo de observadores del proceso, mismo que no entienden, sobre el cual no opinan, limitándose a ser proveedores de cuotas para ciertas obras y bienes del colegio y como depositario, responsable único en última instancia de todas las malas conductas que puedan presentar los estudiantes.

En el tercer ítem de la encuesta se averigua al padre de familia si conoce el calendario académico de la institución, la respuesta a esta pregunta está dividida en proporciones similares, por tercios para cada alternativa, así, el 37% de los padres consultados dicen no conocerlo nunca, un 33% que lo conoce a veces y un 30% lo conoce siempre.

Estas respuestas nos indican que es muy escaso 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 incluso debería de proporcionárselo en el momento que los padres se acercan a la institución a inscribir o matricular a sus hijos.

Frente a la pregunta de si se promueve el dialogo y la integración de los padres de familia a la institución educativa, el 70% de los padres interrogados dijeron que nunca, un 23% que a veces y el restante 23% afirmó que siempre se lo promueve.

De esta información queda claro que no existe la promoción de mecanismos de integración, al menos no como parte del programa de gestión administrativa ni pedagógica, ya que cerca de las tres cuartas partes de los encuestados así lo expresan.

Respecto a la socialización con los padres de familia de la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza, el 67% de los padres interpelados manifiestan 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.

A estas instancias del análisis, 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 conglomerados humanos que integran la institución.

En este ítem, se pregunta a los padres de familia si se comunica la adopción de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje, la respuesta es un contundente nunca, tal como puede apreciarse en el gráfico N° 15.

Realidad que se repita en todas las preguntas que recaban información sobre comunicabilidad y socialización de la información en el Instituto.

Preguntados los padres de familia sobre la predisposición y prestancia de las autoridades para atender reclamos y sugerencias de los padres de familia, dos tercios de los padres encuestados afirman que nunca existe buena predisposición ni prestancia para atender sugerencias y reclamos de los padres de familia, un tercio de los encuestados sostienen que solo a veces se observa tal prestancia y un pequeño siete por ciento dice que siempre existe la predisposición para atender reclamos y sugerencias.

Estas respuestas corroboran lo ya señalado, existe una administración institucional de puertas cerradas sin vía de comunicación validas entre los directivos y los padres de familia y comunidad.

Cuando se averiguó 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 67% de los encuestados dijo que dicho esfuerzo nunca se notaba, una quinta parte de los encuestados sostuvo que solo a veces y solo un seis por ciento, que equivale a dos encuestados respondió que siempre existe tal preocupación.

Las respuestas registradas en este ítem, nos ponen frente a una grave referencia de la institucional ya que se señala una carencia de ética y valores en la práctica social, aunque se los mencione con mucha frecuencia es importante tomar en consideración esta información en particular al momento de formular la propuesta de recuperación.

En cuanto a 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 30% dijo que solo existen a veces y un 23% que siempre están presentes.

La amabilidad y la cordialidad es la característica elemental de toda relación humana, más aún entre personas que por razones como la educación de los jóvenes, deben forzosamente relacionarse.

Cuando se preguntó a los padres de familia si admiraban el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas de la institución, las tres cuartas partes de los encuestados afirmaron, no hacerlo nunca, un 17% dijeron hacerlo solo a veces y un minúsculo 10%, equivalente a tres padres de familia sostienen que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades.

Se infiere que no existe un liderazgo o gestión que los padres de familia estimen considerables o valiosas.

En esta interrogante 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 60% de los padres consultados, dicen nunca sentirse nada comprometidos con dichas decisiones, es decir a ellos les resultan ajenas las decisiones del centro educativo; una quinta parte de la muestra se siente comprometido solo a veces, y un 17% dijo que siempre se sienten comprometidos.

De estas respuestas se colige que no existe un modelo de gestión comunicacional, ni tampoco un liderazgo participativo.

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, una quinta parte dice notarlo a veces y lo reconocen permanentemente solo un poco más de la décima parte de la población consultada.

En el campo financiero tiene mayor reconocimiento este liderazgo, así lo reconoce un 33% permanentemente, un 30% en forma ocasional y un no menos importante 37% dice no reconocerlo.

Respecto a la realización de actividades de integración institucional, una cifra superior a la mitad de los informantes sostiene que nunca se realizan, un 27% que rara vez se hacen y un 6% estima que se realizan siempre.

Cuando se consulto 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, una pequeña quinta parte cree que solo a veces, y menos de una décima porción cree que siempre predominan en sus decisiones.

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

Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
1. Gestión deficiente, modelo normativo.	Contexto socioeconómico de la institución y ausencia de capacitación adecuada	Crecimiento deficiente. Baja calidad educativa. Escaso impacto en la transformación de la comunidad.
2. Gestión distante de la realidad contextual de la institución y tendencias contemporáneas de administración	Resistencia al cambio. Mínima vinculación con la comunidad Deficiente formación académica en el área de gerencia educativa.	Institución aislada, divorciada de los proyectos de desarrollo socioeconómicos comunitarios. Toma de decisiones al margen un proyecto estratégico de desarrollo institucional
3. No se promueve ni desarrolla la gerencia educativa, en todos los estamentos de la institución	Falta de socialización de la información y formación de la comunidad educativa en proyectos de desarrollo estratégico desde el área educativa	Comunidad educativa dispersa, no integrada. Sin directrices de acción. Acciones esporádicas sin vinculación contextual.
4. No existe vinculación sistemática y concreta con la comunidad, que aporte a la solución de los problemas de la misma.	Carencia de un proyecto institucional estratégico que considere a la comunidad como marco de acción	Institución enclaustrada en si misma, ajena a la realidad de su comunidad.

<p>5. Existe escepticismo y resistencia al cambio en las metodologías de enseñanza aprendizaje</p>	<p>Carencia de liderazgo asertivo. Escasa o ninguna socialización de la información específica Desconfianza en las propuestas y acciones de los directivos.</p>	<p>Continuidad de prácticas didácticas tradicionalistas y deficientes. Difusión de rumores y desinformación entre los miembros de la comunidad educativa. Conservación y/o generación de mitos y tabúes en el proceso educativo.</p>
<p>6. No existe integración institucional</p>	<p>Ausencia de una gestión adecuada. Pobre liderazgo directivo.</p>	<p>Debilidad institucional. Fracaso en la ejecución de proyectos institucionales.</p>
<p>7. No existe compromiso ni individual, ni estamentario con la institución.</p>	<p>Liderazgo autocrático, y autoritario</p>	<p>Carencia de sentido de pertenencia a la institución, no se responde a propuestas institucionales.</p>
<p>8. No existen buenas relaciones humanas entre todos los estamentos de la comunidad educativa.</p>	<p>Liderazgo directivo deficiente</p>	<p>Clima laboral negativo.</p>
<p>9. No existe espacio para la participación efectiva de los distintos componentes de la comunidad</p>	<p>Gestión inapropiada, modelo de liderazgo antidemocrático</p>	<p>Dispersión de los integrantes de la comunidad educativa.</p>

educativa.		
10.No existe investigación educativa al interior de la institución.	Escasa preocupación directivos en este ámbito	Escaso desarrollo científico pedagógico en los docentes. Prácticas educativas tradicionalistas y baja calidad educativa.
11.Escaso liderazgo, en todos los ámbitos: administrativo, académico y social.	Escasa formación académica en Liderazgo. Contexto social poco propicio	Falta de coordinación, seguimiento y vinculación en las actividades institucionales.
12.Estilo de liderazgo autocrático, autoritario e imponente.	No existe actualización en metodologías de gerencia y liderazgo administrativo	División entre los estamentos de la comunidad educativa, resistencia y confrontación con el personal docente, docente y padres de familia.
13.No se respeta particularidades personales en los diferentes niveles de acción	Práctica de modelos conductistas de la educación.	Se atrofia potencialidades de las personas, generan frustraciones y valoraciones superficiales que no garantizan el desarrollo individual.
14.No se procura el trabajo en equipo	Escasa preparación académica para enfrentar nuevos modelos gerenciales, administrativos y educativos.	Baja productividad, pobre eficiencia laboral y deplorables resultados académicos.
15.No se da relevancia a los valores en la práctica cotidiana.	Escasa convicción de la necesidad de la practica constante de los valores. Sucumben a la visión	Gestión licenciosa, y práctica educativa que emula propuestas pragmáticas distantes de los verdaderos propósitos de la educación

	pragmática, utilitarista impuesta por el sistema	
16. Los valores no se los considera un eje transversal en la planificación y en el proceso de enseñanza aprendizaje.	Creencia 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 falencias sociales basadas en los anti valores.

5. DISCUSIÓN

Al concluir el análisis e interpretación de los resultados del trabajo de campo e identificar los principales problemas en el área de la gestión, el liderazgo y los valores en el Instituto Tecnológico Ocho de Noviembre, es importante discutir algunas de las falencias y dificultades encontradas al concluir la investigación.

Empiezo, señalando la evidente contradicción existente entre las respuestas de los directivos y de los otros estamentos de la comunidad educativa institucional; Los directivos muestran en sus respuestas un buen conocimiento de la teoría de gestión, gerencia y liderazgo, ya que manejan las categorías con gran solvencia, haciendo aparecer una gestión, liderazgo y valores, de excelencia, a tono con las recomendaciones de una gestión de calidad total, e incluso comunicacional, y un liderazgo transformacional, sin embargo, cuando se encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia del colegio, obtenemos respuestas contradictorias; ello quizá obedezca a la apreciación de la realidad institucional de cada una de las instancias del centro educativo.

Es muestra de lo aseverado las afirmaciones hechas por los directivos respecto a la administración y liderazgo (tabla 11) donde según los directivos se evidencia trabajo en equipo, formación y capacitación permanente del personal docente, un liderazgo orientado al consenso, participativo y horizontal; que

contrasta con las afirmaciones tanto de docentes, como estudiantes y padres de familia, en las distintas preguntas que aluden al tema; (docentes tab. 19, ítem 14, 15; Estudiantes. Tab. 20. PP.FF. Tab.21).

Similar situación surge en la tabla N° 12 donde según los directivos se maneja un liderazgo transformacional, en tanto los demás estamentos sostienen la presencia de un liderazgo autócrata, e incluso ausente en muchos niveles de la actividad institucional; (Tab. 19, ítem 11; Tab.21. Ítem 10)

Igual situación se observa en las tablas 13 y 15, que corresponden a la encuesta realizada a los directivos, frente a información similar recogida de los otros estamentos educativos del colegio.

En otro aspecto de esta discusión, en la encuesta aplicada a los directivos, tabla N° 8, se evidencia que la planificación didáctica, en esta institución es responsabilidad exclusiva de los jefes de área, quienes reunidos en sus respectivas áreas realizan la planificación correspondiente a cada área. Sin que en ello exista la presencia y coordinación del departamento académico institucional, esta realidad pone en riesgo el éxito del Plan Curricular Institucional, ya que permite una planificación dispersa, que no se articula a una propuesta didáctica única, dando paso a la anarquía, que privilegiará distintos objetivos, de acuerdo a los intereses, necesidades y perspectivas de cada área, aún cuando muchos de ellos estén al margen de la propuesta curricular central.

Desde el punto de vista de la teoría de la gestión educativa, esta práctica se opone a la definición misma de la gestión educativa, que se conceptualiza como la “planificación y práctica de integrar los distintos estamentos y elementos involucrados en el acto educativo”

En este mismo contexto teórico, la gestión educativa busca la construcción de una sociedad solidaria, incluyente y participativa, en la que tengan cabida todas las opiniones, sugerencias, intereses y necesidades, a fin de encaminarse a la construcción de una institución educativa caracterizada por los principios y

propósitos enunciados; sin embargo la realidad de los hechos declarados por los encuestados contrasta con estos argumentos, así se aprecia en la tabla N° 19, ítem N° 3, correspondiente a la encuesta realizada a los docentes de la institución. Donde se afirma que no se promueve la gerencia en todos los estamentos de la comunidad educativa institucional, realidad que a mas de contrastar con las sugerencia científica, limita gravemente el desarrollo institucional, ya que se está subvalorando el aporte de los otros segmentos de la institución, al no socializar la información respecto a los proyectos y planes de desarrollo de la institución se excluye de estos proyectos a ese importante contingente humano.

Igualmente, 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 ítem, que representa la información de los padres de familia encuestados, en este mismo aspecto conviene agrupar, la falta de integración y compromiso institucional, así como el escepticismo y resistencia que se evidencian en la gestión administrativa y educativa de autoridades y docentes del instituto, véase tabla N° 19, ítems 5 y 9; tabla N° 21, ítem 11;

Se ha agrupado estas falencias porque se estima que todas tienen un origen común, que se encuentra en la escasa comunicación existente entre los miembros de la comunidad educativa, ésta, la falta de comunicación es quizá una de las dificultades de mayor envergadura encontrada en la gestión administrativa del instituto, al no existir vías de comunicación que faciliten un flujo adecuado de información entre todos los involucrados en el proceso educativo, existe una gran cumulo de conocimientos que está siendo represado, o mantenido cautivo en pocas manos, en tanto que los demás miembros del establecimiento suplen esta carencia de comunicación con verdades a medias, rumores, mal entendidos, dudas e incertidumbre que paulatinamente van generando barreras que dividen, distancian e incluso confrontan a los miembros de la comunidad entre sí, frente a este trastorno de la gestión administrativa es imperioso 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 ejercio del mismo, se caracteriza por gran flexibilidad a los diferentes niveles de organización” Pág. 29.

Pues la comunicación entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia es fundamental 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 meramente como funcionarios, servidores, o estudiantes de la misma, cuyo compromiso con la institución culmina al cruzar la puerta de salida del aula.

Otra de las debilidades observadas en este análisis es la ausencia 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 refleja en la resistencia de los docentes a nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, tal como lo señala la tabla 19, ítem 8, donde el cerca de la mitad de los docentes se oponen a los cambios, igual aseveración realizan los estudiantes en la tabla N° 20, ítems 4 y 7, donde aproximadamente dos tercios de los encuestados sostienen que no existe innovación en la práctica pedagógica del aula, es decir continúan vigentes las mismas actividades de enseñanza aprendizaje de los años anteriores, lo cual redundo en una educación deficiente, conductista y tradicionalista.

Frente a esta realidad se impone la urgente acción tanto de directivos del establecimiento, como de las autoridades regionales revisar la efectividad y eficiencia de la capacitación otorgada a los docentes, quizá sea necesario desarrollar estrategias de seguimiento en procesos de capacitación continua que deriven en un cambio efectivo de la practica pedagógica, caso contrario se continuará observando resultados desastrosos 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%)

alcanzaron el puntaje necesario para ingresar a la educación superior. (Ecuador Inmediato.com, 13/0372012)

Lo motivacional es otra notable deficiencia tanto en el proceso de administración y gerencia como en el ámbito didáctico, su ausencia se revela en los resultados que se presentan tanto en las encuestas de los docentes, como de estudiantes y padres de familia, así, en el caso de los docentes, lamentan que no exista un liderazgo democrático, transformacional, incluyente, que les permita integrarse como miembros de la institución, tabla N° 19, ítems 11,12 y 15; igual sucede con los estudiantes quienes sostienen 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 aislados de la institución, por falta de un liderazgo institucional capaz de integrarlos a un cuerpo armónico de crecimiento, tal como se puede apreciar en la tabla N° 21, ítems 9, 10 y 14.

Es muy importante que se realicen 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 la ausencia de un liderazgo transaccional, provoca la desintegración, la antipatía y la indiferencia 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 triunfo de equipo, y no únicamente del o los directivos; así lo sostiene Ileana Vargas, de la Universidad de Costa Rica, en su exposición teórica *¿Porqué es esencial discutir acerca de liderazgo en la Gestión escolar? “(...) la motivación mediante el logro, es decir, les facilitan recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, les despiertan su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos en su trabajo, les hacen identificar sus intereses con los objetivos de la institución y, finalmente, tienen expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva su nivel de confianza”* (Álvarez: 1998)

Similar situación se observa en cuanto a la importancia de la motivación en la práctica educativa, tal como lo exponen Ausubel en su teoría del aprendizaje

significativo. “(...) *la motivación puede facilitar el aprendizaje siempre y cuando esté presente y sea operante*” (Ausubel: 1976)

Los encuestados coincidieron en señalar la falta de liderazgo en la gestión administrativa, y también en el ambiente académico, quienes admiten su presencia lo califican como autocrático y prepotente, además tal señalamiento se pone de manifiesto en las tensas relaciones interpersonales que se observan entre los docentes y directivos de la institución, a pesar de lo que expresan las autoridades del plantel.

Es necesario actuar en esta instancia a fin de corregir estas falencias, pero ya no únicamente con capacitación, misma que parece no ser el problema de fondo, se estima que la dificultad mayor está en la construcción de un liderazgo deficiente, caracterizado esencialmente por la imposición de autoridades, alejado del consenso colectivo del personal institucional, más aún si a ello se suma el difícil momento de transición que está enfrentando el magisterio en su conjunto, ya que los requerimientos de capacitación, de cara a una profunda transformación de la actividad académica, donde los directivos se tornan por disposición legal en los ejecutores, vigilantes y hasta fiscalizadores del proceso de cambio, es contra ellos que reaccionan la gran mayoría de docentes e incluso estudiantes, que ven en las autoridades del colegio a la representación de las presiones para un mejoramiento pedagógico sistemático, que va desde la ampliación de la jornada de trabajo, hasta la exigencia del cumplimiento riguroso de la planificación, con todas sus implicaciones.

Resulta oportuno sugerir se cambie de estrategias directivas a fin de construir nuevos sistemas de relaciones, tanto desde las autoridades hacia los docentes, como entre docentes, para ello es muy importante considerar las opiniones especializadas

En el campo de la gestión administrativa los expertos aconsejan: “(...) *Se debe tener respeto por las personas; dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los y las trabajadoras.*

Es atroz, observar que algunas personas por encontrarse en un puesto de poder se creen con el derecho de insultar, denigrar y maltratar a sus colaboradores. Consideración individual, es el respeto por las diferencias individuales. el líder debe ser un facilitador de las causas laborales, y no un “autócrata” que asigna qué, cómo y cuándo deben de hacerse las cosas, quieran o no” (Vargas: 1998)

Pues como señala la autora, es necesario que los administradores miren a su equipo de trabajo con mucho respeto y comprensión, siendo suficientemente flexibles para permitir que sus proyectos se adapten a la realidad, y especialmente a la coyuntura por la que estén atravesando cada uno de sus colaboradores, ya que los seres humanos somos susceptibles de múltiples cambios, necesidades y perspectivas, lo cual nos hace individuos únicos e irrepetibles, siendo por lo tanto inadecuado pretender que todas las personas por motivadas o brillantes que sean, respondan siempre de la misma forma a los requerimientos del líder, y menos aún esperar que se comporten como autómatas respondiendo a nuestras peticiones siempre afirmativamente y sin ningún reparo, la riqueza del potencial humano está dado, precisamente por la capacidad individual de reaccionar de forma diferente a estímulos iguales, desarrollando respuestas creativas, capaces de generar soluciones alternativas a problemas comunes.

En este contexto es importante asumir el liderazgo como un proceso de intercambio, especialmente transformacional, capaz de establecer relaciones horizontales entre los miembros de un equipo, valorando los aportes de cada una de las personas y potenciando su desarrollo individual como un objetivo intrínseco del grupo, o colectivo de trabajo, lejos de la mezquina posición de quien quiere aprovechar el talento del equipo para sobresalir en forma individual, atribuyéndose la gloria de los triunfos y endosando la culpa de sus fracasos.

En el campo docente, el liderazgo es vital para desarrollar relaciones humanas positivas de respeto, confianza, colaboración, cooperación y solidaridad tanto entre docentes como desde los docentes hacia los estudiantes y viceversa;

solo este tipo de relaciones podrán construir equipos de trabajo capaces de enfrentar exitosamente el proceso de enseñanza aprendizaje que se efectúan en el aula, pues así se conseguirán aprendizajes significativos, que además implican la presencia de bases axiológicas necesarias para la convivencia social pacífica de las personas.

El líder pedagógico se caracteriza por elevar la autoestima de los educandos, creyendo en sus capacidades y potenciando sus fortalezas, poniendo a disposición del proceso educativo los recursos necesarios para alcanzar niveles de aprendizaje satisfactorio que conduzcan al estudiante a alcanzar sus metas individuales y colectivas, tal como lo sostiene Benedicto González en su blog “(...) *Lo primero que debe tener un docente líder para sus alumnos es una alta expectativa en ellos, en sus talentos y aptitudes, en creer verdaderamente que ellos pueden alcanzar grandes logros. Un docente líder es aquel que se compromete a fondo profesionalmente y busca y utiliza todos los mecanismos que le permitan alcanzar la meta colectiva e individual de los alumnos a su cargo*” (González: Chile 2003)

Otra de las observaciones importantes en los resultados, y por cierto muy preocupantes es la ausencia de los valores básicos en la administración e interrelación personal de los componentes de la comunidad educativa en esta institución, esto se aprecia incluso en la opinión de los directivos, en la tabla N° 11, ítem (e), donde más de las cuatro quintas partes de la población encuestada asegura 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 predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Tabla N° 19, ítem 16; igual realidad manifiestan los estudiantes, al sostener que los docentes no practican la ética y los valores en sus actividades diarias, al menos así lo perciben ellos. Los padres de familia tienen la impresión de que los valores no predominan en las decisiones de los directivos y profesores, Tabla 21, ítem 15.

Esta realidad es abrumadora, porque denota en forma contundente la inconformidad de la comunidad educativa novembrina con la falta de

observación de los valores en la gestión, liderazgo e incluso en la actividad académica, propiamente dicha, situación que causa un grave daño a la institución como a sus miembros, ya que deteriora las relaciones interpersonales, entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, por otra parte la educación es ante todo una actividad de formación humana, y en consecuencia los valores son elementos subyacentes básicos en esta labor, a diferencia de otras actividades, la institución educativa tiene como rol la preparación de seres humanos para la vida, situación en la que los valores tienen una función predominante, ya que la ciencia sin valores humanos fuertes es un arma muy peligrosa que puede atentar incluso contra la propia humanidad, llegaríamos sin mayores tropiezos a lo que algunos especialistas han denominado el despotismo ilustrado; además sin humanismo no es posible educar, ya que el conocimiento se construye especialmente a través de la afectividad, en seres humanos que poseen un conjunto de valores y normas éticas definidas por el entorno, ya que el aprendizaje es un acto eminentemente social, y el ser humano es un producto social. (Vigotsky: 2004).

Existe una gran diferencia entre la enunciación de los valores, y su práctica, esta última es la verdaderamente importante, pues del análisis realizado, se percibe que tanto autoridades como docentes apelan los valores en el campo retórico y en la planificación de sus actividades didácticas y administrativas, ya que así se lo exige la reglamentación oficial, sin embargo, la mayoría de los integrantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa estiman que dichos valores no están presentes en la acción pedagógica frente a los estudiantes, en las relaciones interpersonales, de los docentes, autoridades y directivos, tampoco con los padres de familia, esta falencia persiste tal como se señaló en el análisis de los instrumentos de gestión educativa, se puede afirmar que existen únicamente como declaración enunciativa, no como realidad evidente.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En el Instituto Tecnológico Ocho de Noviembre, se observa una gestión deficiente, que se enmarca en el modelo normativo, ya que se administra la institución bajo el peso de un conjunto de normas unilateralmente asumidas, por lo que el resto de componentes del colegio se mantienen en permanente pugna; esta realidad se expresa en un crecimiento institucional deficiente, con decadencia en la calidad educativa, y un mínimo impacto en el desarrollo de la comunidad.

- La gestión que se observa en el centro educativo investigado, está distante de la realidad contextual de la institución y tendencias contemporáneas de administración, lo cual caracteriza al establecimiento, como divorciado de los proyectos de desarrollo socioeconómicos comunitario, además 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 obedece únicamente a su propio esquema de crecimiento.
- No se promueve, ni desarrolla la gerencia educativa en los diversos segmentos humanos de la institución, como docentes, estudiantes y padres de familia, dando como resultado una comunidad educativa dispersa, con iniciativas específicas de cada segmento y descontextualizada.
- La vinculación con la comunidad es muy pobre y deficiente, por lo que camina en su propio sendero, ajena a la realidad de su entorno, por lo que corre el riesgo de no satisfacer las aspiraciones, perspectivas y necesidades del cantón.
- El personal directivo y los docentes de la institución muestran sistemática resistencia a los cambios metodológicos de la acción pedagógica, volviendo siempre a las antiguas prácticas del aula, generalmente conductistas. Fundamentando su resistencia en rumores, o mitos que circulan entre la comunidad educativa.

- La integración institucional es muy débil, y carente de compromiso, lo cual incide en el fracaso de los proyectos de transformación y mejoramiento institucional; dado el escaso sentimiento de pertenencia que denotan los miembros de la comunidad educativa, especialmente docentes hacia el instituto.
- Las relaciones humanas entre docentes y entre éstos y los directivos se encuentran fuertemente deterioradas, por lo que el clima laboral es bastante tenso, impidiendo el cumplimiento satisfactorio de los objetivos propuestos.
- No se realiza investigación educativa en el establecimiento, que este orientada a resolver los problemas internos que afronta día a día el Instituto, conduciendo a los docentes a la conservación de una actividad educativa tradicionalista y empirista que disminuye la calidad de la educación.
- El liderazgo mostrado por los directivos, es calificado como autocrático, imponente y autoritario, cuya mejor expresión se encuentra en una comunidad educativa dividida, la resistencia a los diversos proyectos de innovación y permanente confrontación entre docentes y autoridades.
- El liderazgo ejercido en la institución, dificulta la integración del recurso humano y obstaculiza el trabajo en equipo, la cooperación interdocente, que finalmente se evidencia en una baja productividad, y en deplorables resultados académicos.
- Los valores no tienen relevancia en la práctica cotidiana de la institución, ya que se guían a través de propuestas pragmáticas, que presentan el éxito mediático como el objetivo supremo de la educación, fundamentándose en el utilitarismo individualista y egoísta.

6.2. Recomendaciones

- Acercar la gestión educativa a la comunidad, elaborando un proyecto curricular a través del cual, la institución se inserte en el plan estratégico de desarrollo local.

- Desarrollar la gerencia educativa en todos los estamentos de la comunidad educacional, del centro educativo, a fin de lograr una institución cohesionada, trabajando por la consecución de un mismo ideal.
- Planificar y ejecutar proyectos de vinculación con la comunidad en los distintos campos técnicos y pedagógicos de la institución, que facilite un proceso de interacción establecimiento – comunidad.
- Fortalecer la integración institucional, a través de eventos deportivos, culturales y sociales, en los que participen la totalidad de los miembros del Instituto, con miras hacia una administración horizontal y esencialmente comunicacional.
- Provocar una reingeniería total en la institución, encaminada a la puesta en marcha de un modelo de gestión comunicacional, que favorezca radicalmente la intercomunicación, el diálogo, el consenso entre los miembros de la comunidad educativa, desterrando el autoritarismo, la prepotencia y la confrontación, a fin de lograr un desarrollo sostenido de la institución, acorde a las necesidades y expectativas del cantón.
- Elaborar un plan estratégico de desarrollo institucional, que se inscriba en el plan de desarrollo cantonal, a fin de coordinar políticas de crecimiento y acciones conjuntas que permitan satisfacer las necesidades educativas del cantón en base a un proyecto sostenible de desarrollo que facilite la concreción de objetivos locales prioritarios.
- Promover, difundir y aplicar la gerencia educativa de calidad total en la gestión institucional con y en los diversos estamentos educativos, con el objetivo de generar emprendimientos en los distintos niveles educativos, que posibiliten el desarrollo integral del instituto.
- Proponer un estilo de liderazgo transaccional que integre la comunidad educativa, a través del fomento de relaciones interpersonales positivas, que

permita la inserción del Instituto en un proceso de capacitación, orientado a la utilización de metodologías alternativas de enseñanza aprendizaje, a fin de mejorar la calidad académica del instituto.

- Propiciar y desarrollar espacios de investigación educativa, abordando problemáticas educativas propias de la comunidad y del instituto, que ayude a solucionar diversos inconvenientes que se presentan tanto en el ámbito de la integración comunidad institución, como en la capacitación docente y el nivel pedagógico específicamente.

- Provocar la discusión intra institucional, encaminada a asumir compromisos de comportamiento, y actitudes que fortalezcan una agenda en valores institucionales e individuales que supla la carencia axiológica señalada en el estudio.

7. PROPUESTA DE MEJORAS

7.1. Título de la propuesta

Elaboración del proyecto de un manual de organización y funciones, a ser discutido, consensuado y aplicado en el instituto Tecnológico “Ocho de Noviembre” de la ciudad de Piñas, a partir del periodo lectivo 2012 – 2013.

7.2. Justificación

En la investigación y análisis de los documentos de gestión, liderazgo y valores que se realizó en este establecimiento, se llegó a importantes conclusiones, que se han descrito en el apartado correspondiente; sin embargo, de todas ellas las que mayor captaron la atención de la investigadora fue la notable deficiencia existente en el área de gestión educativa, que se expresa en una comunicación caótica entre los miembros de la comunidad educativa, que ha conducido a los diferentes estamentos del establecimiento educativo a desarrollar sus actividades en un ambiente anárquico, donde se producen frecuentes superposiciones de autoridad, que generan inquietantes conflictos, tensando aún más las relaciones interpersonales principalmente entre los directivos y el personal docente de la institución.

Ante esta realidad y en atención que en el proceso de análisis también se identificó como una debilidad, la carencia en la institución del manual de organización y funciones; fundamentada en la importancia básica del manual de organización y funciones como instrumento técnico de gestión que posibilite el ejercicio efectivo, eficaz y eficiente de las funciones del personal del Instituto, tanto de autoridades como docentes, administrativos, de servicio, estudiantes y padres de familia, evitando contraposiciones o reacciones emotivas en la asunción de responsabilidades y ejecución de tareas propias de su proceso básico.

Además se adjunta la descripción de puestos con sus respectivos elementos, para que se respete las características indicadas al momento de ingresar o cambiar personal en la institución, eliminando el voluntarismo, y el arbitrio personal, encaminándose hacia una gestión administrativa técnica y científica, cuyo fin último sea la excelencia académica.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo General

Dotar al establecimiento de un instrumento técnico de gestión educativa que permita una gestión administrativa eficiente, desde una posición técnica y científica, cuyo fin último sea la excelencia académica

7.3.2. Objetivos específicos

Esquematizar las normas de organización, gestión y administración para que estén disponibles en un solo cuerpo orgánico, a ser utilizado acertadamente por todo el personal.

Socializar las normas y disposiciones consensuadas del manual orgánico funcional del Instituto, a fin de que sea considerado en todas las situaciones pertinentes de la acción educativa del establecimiento.

7.4. Actividades

1. Formulación y diseño del proyecto

2. Presentación del proyecto a las autoridades del Instituto
3. Solicitud de autorización para la ejecución del proyecto
4. Socialización y construcción colectiva del manual de organización
5. Reunión con el Concejo Directivo del Instituto para socializar el proyecto, receptor sugerencias y reformulaciones.
6. Socialización con el nivel administrativo
7. Socialización sector servicios
8. Socialización con docentes 8º año EGB
9. Socialización docentes 9º año. EGB
10. Socialización docentes 10º año. EGB
11. Socialización docentes 1º año. De bachillerato
12. Socialización docentes 2º año. De bachillerato
13. Socialización docentes 3º año. De bachillerato
14. Socialización docentes del postbachillerato
15. Socialización con los estudiantes de 8º año de EGB.
16. Socialización con los estudiantes de 8º año de EGB.
17. Socialización con los estudiantes de 8º año de EGB.
18. Socialización estudiantes 1º año. De bachillerato
19. Socialización estudiantes 1º año. De bachillerato
20. Socialización estudiantes 1º año. De bachillerato
21. Socialización estudiantes del postbachillerato
22. Socialización con los PP. FF
23. Lanzamiento e implementación del manual de organización y funciones.

7.5. Localización y cobertura espacial

El proyecto se orienta a los directivos, docentes, personal administrativo, de servicio, estudiantes y padres de familia del Instituto Tecnológico Ocho de Noviembre, situado en la ciudad de Piñas cantón de igual nombre, provincia de El Oro.

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

Dirección: Segundo Figuera y Juan José Loayza

Zona: Residencial

Secciones: Matutina y Vespertina.

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, docentes, estudiantes y padres de familia que integran esta institución educativa.

Personal	Nº
Directivos y personal administrativo	30
Docentes, de planta y contratados	102
Estudiantes	1325
Personal de servicio	25
TOTAL	1482

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

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. Edita Lima Tenesaca; 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 50% ➤ Financiamiento de la Institución en un 50%
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
FINANCIAMIENTO DE EGRESOS				
MAESTRANTE				1110,29
INSTITUCIÓN BENEFICIARIA				1110,29
TOTAL				2220,58

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.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Registro Oficial.
- Avolio, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*. California: Sage publication.
- Bernabé, T. (2001). *Valores Humanos*. Madrid: Taller de Editores.
- Carda, R., & Larrosa., M. (2007). *La Organización del Centro Educativo*. Buenos Aires: Editorial Club Universitario.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de Gestión Educativa en América Latina*. Chile: UNESCO.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Primera ed., Vol. I). México, México: Litografía Ingramex.
- CIO. (2009). <http://searchcio.techtarget.com>. Recuperado el 31 de JULIO de 2011, de <http://searchcio.techtarget.com>: <http://searchcio.techtarget.com>
- Edwar, D. (1986). *Salida de La Crisis* (Quinta ed.). Los ángeles: Editorial Paperback.
- Exzequiel, A. (2007). *Introducción a La planificación Estratégica*. Buenos Aires: Lumen.
- Grafe, 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>

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.

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.

Senge, P. (1988). *La Gestión Clásica*. México D.F.: Progreso.

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.

AMERIKAS

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 propongan 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		
d	Mantener actualizada la metodología		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros		



**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	AVECES	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.			



VISTA FRONTAL DEL INSTITUTO



VISTA INTERIOR DE UN PABELLÓN



PARTE DEL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO "OCHO DE NOVIEMBRE"



DOCENTES TRABAJANDO EN LA ENCUESTA



DOCENTES DURANTE EXPLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



ESTUDIANTES EN ENCUESTAS



ESTUDIANTES CONTESTANDO ENCUESTAS