



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL EXPERIMENTAL COMPENSATORIA A DISTANCIA "DR. CAMILO GALLEGOS DOMÍNGUEZ" DE MACAS-MORONA SANTIAGO DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2010-2011

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

AUTORA:

MÓNICA ISABEL OVIEDO BETÚN

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Lucy Andrade Vargas

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, abril 2011

Mgs.

Lic. Lucy Andrade

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

Lic. Lucy Andrade Mgs.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Mónica Isabel Oviedo Betún, 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, Abril de 2011

AUTORÍA

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

Lic. Mónica Oviedo B.

Cl.: 060310208-8

DEDICATORIA

“AL TODOPODEROSO por iluminar mi camino a seguir, por su infinita bondad, a mi esposo quien me apoya incondicionalmente, a mis hijos Diego Alexander y Erik Sebastián, por darme aliento para continuar en esta lucha de superación, este triunfo comparto con ellos y un especial agradecimiento a mi hermano Jorge quien me ha apoyado desde los principios de mi formación educativa es y ha sido siempre ejemplo de superación y humildad”.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis de Maestría, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de la autora y su director de tesis, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia porque procuran mi bienestar, mi estudio de cuarto nivel no hubiese sido posible sin el apoyo de mi esposo, hijos y familiares quienes de una u otra manera han compartido mis emociones de preocupación y alegrías.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

EPORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. PROCESO METODOLÓGICO.....	5
3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	5
3.2. INSTRUMENTOS Y MATERIALES.....	10
3.3. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN.....	11
3.4. MÉTODO	12
4. MARCO TEÓRICO.....	13
4.1. LA GESTIÓN.....	13
4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	19
4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	28
4.4. Diferencias entre dirigente y líder	30
4.6. Los valores y la educación.....	36
5. DIAGNÓSTICO.....	41
5.1. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA	41
5.2. Estructura organizativa	46
5.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN.....	48
5.4. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.....	50
5.5. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES	50
5.6. ANÁLISIS FODA.....	51
5.7. RESULTADOS.....	54
5.8. Discusión	75
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	81

6.1.	CONCLUSIONES.....	81
6.2.	RECOMENDACIONES.....	82
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	83
7.1.	Título de la propuesta.....	83
7.2.	Justificación.....	83
7.3.	Objetivos de la propuesta.....	84
7.4.	Localización y cobertura espacial.....	85
7.5.	Población Objetivo.....	85
7.6.	Sostenibilidad de la Propuesta.....	85
7.7.	Presupuesto.....	86
7.8.	Cronograma.....	86
7.9.	Matriz de actividades para el logro de los objetivos.....	87
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	88
9.	ANEXOS.....	90

1. RESUMEN

El presente trabajo pretende recabar información en cuanto a la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Unidad Educativa Fiscomisional Experimental Compensatoria a Distancia “Dr. Camilo Gallegos Domínguez” de Macas-Morona Santiago durante el periodo lectivo 2010-2011, procura relacionar la función del liderazgo en la institución para el mejoramiento de la educación y la participación de docentes, directivos y personal administrativo para tener una institución de calidad, busca analizar la importancia de la gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos como elemento clave para contribuir a la mejora del logro y calidad educativa.

Los instrumentos de investigación usados para la recopilación de la información son: la encuesta, cuestionario de entrevistas, otra forma de recolección de información en la presente investigación sería la observación directa del desempeño, desenvolvimiento y demás características presentes tanto en directivos, docentes, alumnos y padres de familia y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación.

Podemos verificar la existencia de dirigentes en su mayoría y pocos líderes. La gestión y liderazgo del Señor Rector en la institución permite el buen funcionamiento de todos los estamentos anexos a la matriz institucional no así en las coordinaciones cantonales, las autoridades del plantel deben destinar mucho más tiempo y recursos a las actividades de gestión educativa y realizar el seguimiento respectivo a las extensiones. Los docentes de planta de la institución en el trabajo que ellos desarrollan están fuera de las aulas y no existe un contacto con los estudiantes lo que no permite ser actores directos del proceso de aprendizaje.

Una forma de promover la gestión educativa en la institución educativa sería la aplicación de proyectos, en diferentes ámbitos que fomenten en los estudiantes de la institución cualidades, aptitudes y actitudes de líderes constructivos que ayuden al desarrollo del país.

2. INTRODUCCIÓN

La investigación “Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos” aplicada a la Unidad Educativa Fiscomisional Experimental Compensatoria a Distancia “Doctor Camilo Gallegos Domínguez”, pretende relacionar la función del liderazgo en la institución para el mejoramiento de la educación, así como la participación que tanto el docente como los directivos y personal administrativo deben tener para una institución de calidad.

Se enfatiza que el recurso humano protagonista a nivel educativo, es el docente y el estudiante, de quienes depende la búsqueda de la excelencia del proceso enseñanza aprendizaje.

Conocemos que tanto el docente como el directivo de una institución, deben desarrollar un tipo de liderazgo pues ejerce una influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor, en esta relación docente-estudiante, se presentan múltiples problemas, constituyendo una la formación docente, otra de ellas el liderazgo, puesto que este se ve a sí mismo como impartidor de conocimientos y no como un guía, a través del cual se modelan actitudes y conductas. Por ello es recomendable mejorar la capacidad de liderazgo y hacer que las instituciones de educación desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones.

Día a día los docentes nos enfrentamos a dilemas en las instituciones, la toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de una institución, pues la organización, el funcionamiento y la gestión de las instituciones educativas van a depender de la capacidad decisoria y de las características de las decisiones tomadas.

El Objetivo General de nuestro estudio es: Analizar y diagnosticar la gestión, liderazgo y valores personales e institucionales que fundamentalmente permite contribuir a la calidad de educación que presta la Unidad Educativa a distancia “Dr. Camilo Gallegos Domínguez”.

Como objetivos específicos tenemos:

Identificar el tipo de gestión que se realiza en el centro educativo.

Analizar el estilo de liderazgo que hay en la entidad educativa.

Establecer el tipo de valores que se promueven en la institución.

Realizar una propuesta de mejora para gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa a Distancia “Dr. Camilo Gallegos Domínguez”.

La presente investigación es factible lo que se demuestra con la aceptación de las autoridades para desarrollar el estudio, esta investigación permitirá identificar las principales características de la gestión, liderazgo y valores de esta forma potenciarlos a fin de mejorar la calidad institucional.

Entre los beneficios que se obtendrían con el estudio de ésta tesis son principalmente institucionales, tales como: búsqueda del mejoramiento en las relaciones laborales, mejoramiento de la calidad educativa mediante los valores y virtudes que predominan en todas las actividades que realiza el profesional como líder de su entorno, si contamos con lo apuntado dará como resultado la armonía laboral entre la comunidad educativa, bajo un clima de respeto sin prejuicios injustificados, todos enfocados al logro de la misión y visión que tenga la entidad.

Si predisponemos nuestro tiempo al logro de lo expuesto en el párrafo anterior se verá reflejado en la calidad educativa dentro de la gestión que oferta la institución, por cuanto el rol del maestro se caracteriza por ser guía y amigo de los estudiantes, quien comparte sus conocimientos y experiencias incondicionalmente mediante un liderazgo pedagógico compartido, no autoritario, la práctica de valores forma un clima y cultura escolar con estudiantes y padres de familia satisfechos, ya que mantienen una estrecha comunicación con los docentes.

La gestión que se aplique deberá enmarcarse al logro de beneficios como, predisposición para planificar proyectos educativos con colaboración de entidades gubernamentales y no gubernamentales para la ejecución de dichos proyectos, esta capacidad de gestión dependiendo del enfoque que tenga se direccionaría también al mejoramiento de la infraestructura, o a la gestión del talento humano, gestión de calidad entre otras direcciones de beneficio institucional.

En cuanto a liderazgo dentro de la institución elevaría la calidad de ejecución de las actividades pedagógicas, sociales, culturales, deportivas, entre otras.

Las innovaciones pedagógico-curriculares en calidad de institución experimental, mediante la cooperación profesional y administrativa se pondría en auge, para obtener un mejor prestigio y buscar la acreditación entre las mejores instituciones de educación media en el sistema de educación a distancia.

Los beneficiarios directos de dicha investigación sería la Comunidad Educativa, siendo que con dicha investigación aportará al fortalecimiento institucional.

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.1. El Rector, Vicerrector, Inspector General, Director de Primaria y los tres Vocales Principales de Consejo Directivo.

Son los representantes legales y se les otorga la autoridad para la toma de decisiones, sujetos al organigrama Institucional, lo cual enmarca la estructura organizativa, debemos tomar en consideración los porcentajes de las edades del personal directivo, el mayor porcentaje es el 43% que representa a dos directivos con edades entre los 40 a 45 años. Un directivo que representa el 14% en edad entre los 30 - 35 y uno entre los 35 – 40 años, lo cual nos indica que se da oportunidad sin restricción de edades.

En el análisis de género encontramos el de mayor porcentaje 83 % son de sexo masculino, mientras que el 14 % restante es de sexo femenino.

El nivel de Educación es divergente entre sus miembros, el mínimo es de bachiller y de técnico con el 14 % cada uno, y el 43 % tienen nivel de pregrado, así el 29% restante representa al nivel de posgrado.

Edad	Cantidad	Porcentaje
30-35	1	14%
35-40	1	14%
40-45	3	43 %
45-50	1	14%
50-55	1	15%
Total	7	100 %

Tabla 1 Promedio de edades de los directivos del establecimiento

Fuente: Elaboración personal. Datos obtenidos del Plan Operativo Institucional

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Femenino	1	14 %
Masculino	6	86%
Total	7	100 %

Tabla 2 Porcentaje del Género de los directivos del establecimiento

Fuente: Elaboración personal. Datos obtenidos del Plan Operativo Institucional

Nivel de Instrucción	Cantidad	Porcentaje
Bachiller	1	14 %
Técnico	1	14 %
Pregrado	3	43%
Postgrado	2	29%
Total	7	100 %

Tabla 3 Porcentaje del Nivel de Instrucción de los directivos del establecimiento

Fuente: Elaboración personal. Datos obtenidos del Plan Operativo Institucional

3.1.2. El docente

Es el educador que realiza su trabajo en relación con los educandos, dando cumplimiento al proceso de enseñanza aprendizaje, apoyado en los modelos, teorías y tendencias que fundamentan a la pedagogía y didáctica aplicada, dicho proceso es planificado, coordinado y supervisado por el vicerrector; en cuanto al diseño del material modular e instrumentos de evaluación. La institución consta con un total de 26 docentes que conforman el personal docente en su matriz incluidos: rector, vicerrector, inspector, director de primaria, orientador, docentes y coordinadores cantonales.

El estadístico de edades de los docentes presenta el 38% como mayor porcentaje de maestros quienes oscilan las edades entre 35 – 40 años. Y las de menor porcentaje maestros entre las edades de 45 - 50 años, y de 50 - 55 con el 8% respectivamente.

En el estadístico de género nos indica que el 62% son de sexo femenino y el 38% son del sexo masculino.

El estadístico de títulos académicos obtenidos por los docentes es del 23% bachilleres, el 4% técnicos, el 54% pregrado y el 19% postgrado.

Edad	Cantidad	Porcentaje
30-35	4	15%
35-40	10	38%
40-45	8	31 %
45-50	2	8%
50-55	2	8%
Total	26	100 %

Tabla 4 Estadístico de edades de los docentes del establecimiento

Fuente: Elaboración personal. Datos obtenidos del Plan Operativo Institucional correspondiente al año lectivo 2010-2011

GÉNERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	16	38
Femenino	10	62
TOTAL	26	100

Tabla 5 Estadístico del género de los docentes del establecimiento

Fuente: Elaboración personal, información obtenida del documento Plan Operativo Anual de la institución correspondiente al año lectivo 2010-2011

NIVEL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Bachiller	6	23
Técnico	1	4
Pregrado	14	54
Postgrado	5	19
TOTAL	26	100

Tabla 6 Títulos académicos del personal docente

Fuente: Elaboración personal, información obtenida del documento Plan Operativo Anual de la institución correspondiente al año lectivo 2010-2011

3.1.3. Padres de familia

Representantes legales quienes apoyan indistintamente en la formación integral de sus representados, el actuar de los padres de familia está sujeto a

las normas de convivencia, políticas, acuerdos permitidos y aceptados por la institución educativa, están en relación con las autoridades o en nuestro caso con el Consejo Directivo.

El estadístico de las edades de los padres de familia indica que el 53% tienen las edades entre 30 y 35 años, el 13% están en las edades de 35 a 40 años, el 20 % de padres están en las edades de 40 a 45 años, el 7% para las edades entre 45 a 50 años mientras que el 7% restante tienen edades entre los 50 a 55 años.

Seguidamente tenemos el estadístico del género que muestra el 34% son representante de género masculino, y el 64% son de género femenino.

Edad	Cantidad	Porcentaje
30-35	8	53%
35-40	2	13%
40-45	3	20 %
45-50	1	7%
50-55	1	7%
Total	15	100 %

Tabla 7 Estadístico de edades de los padres de familia del establecimiento

Fuente: Elaboración personal. Datos obtenidos directamente del padre de familia.

GÉNERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	5	34
Femenino	10	66
TOTAL	15	100

Tabla 8 Estadístico del género de los padres de familia del establecimiento

Fuente: Elaboración personal, información obtenida directamente de los padres de familia.

3.1.4. Alumnos

Para la presente investigación se han considerado a 23 estudiantes quienes ocupan el cargo de presidentes de curso y vicepresidentes, por cuanto se

asume que tiene un grado de liderazgo y experiencia que los caracteriza por atraer seguidores.

El mayor porcentaje percibido es el 34% de estudiantes quienes tienen entre 15 y 17 años, y el de menos porcentaje es de 5% de un estudiante de edad entre 25 y 27 años, la institución ofrece educación compensatoria a distancia en razón a este sistema se observa la edad mínima de 15 años para ingresar a nuestro establecimiento.

En cuanto al género el 52% de estudiantes son de sexo masculino, y el 48% son de sexo femenino, en consecuencia a los años de estudio los participantes están representados por el 61% de estudiantes de Educación General Básica, y el 39% pertenecen al bachillerato uno por cada año de cada especialidad.

Edad	Cantidad	Porcentaje
15-17	8	34%
17-19	10	44%
19-21	4	17%
+ 21	1	5%
Total	23	100%

Tabla 9 Estadístico de edades de los estudiantes del establecimiento

Fuente: Elaboración personal, información de secretaria.

GÉNERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	12	52 %
Femenino	11	48%
TOTAL	23	100%

Tabla 10 Estadístico del género de los estudiantes del establecimiento

Fuente: Elaboración personal, información obtenida de secretaría.

Especialidad	Año	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ciencias Sociales, Agropecuario Forestal y Manualidades 39%	1 ro	3	13%
	2 do	3	13%
	3 ro	3	13%

Educación General Básica 61%	Octavo	4	17%
	Noveno	5	22%
	Décimo	5	22%
	TOTAL	23	100%

Tabla 11 Años de estudio de los estudiantes

Fuente: Elaboración personal, información obtenida de secretaría de la institución.

En conclusión se tomará como muestra a los siguientes representantes: 7 directivos (El Rector, Vicerrector, Director de Educación General Básica; Inspector General y tres Vocales Principales designados en Asamblea General de docentes); 26 docentes; 15 padres de familia y 23 estudiantes.

3.2. INSTRUMENTOS Y MATERIALES

El instrumento para la recolección de datos escogido es la encuesta para cada grupo o muestra seleccionada, se aplicó una encuesta dirigida a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

La encuesta para el personal directivo contiene 13 preguntas cada una está dentro de una tabla, las preguntas están orientadas a extraer datos cualitativos precisos y de fuentes confiables. La primera tabla contiene datos de la forma de organización, la segunda los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, las tareas de los miembros de la institución se encuentra en un manual de normas, otros aspectos son: el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos; la administración y liderazgo del centro educativo promueve: excelencia académica, trabajo en equipo entre otros.

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los organismos que se encuentran en la institución, actividades del equipo educativo o junta de profesores, los departamentos didácticos y sus acciones. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones y el último aspecto es acerca del material de planificación educativa.

La encuesta que se usó para los docentes tomó aspectos como: definición del docente líder, transformar las formas habituales de escolarización, se promueve la gerencia en los padres y comunidad, la investigación a nivel educativo se la promueve, aceptación de los nuevos métodos de enseñanza, el trabajo en equipo, los ejes transversales, integración dentro de la organización, las relaciones con las autoridades, gestión y liderazgo en lo académico, administrativo y financiero, y los valores que predominan dicha encuesta contiene 16 preguntas.

La encuesta para estudiantes contiene 15 preguntas, para recolectar datos referentes a gestión, liderazgo y valores está, dentro de una sola tabla, principalmente se aclara la relación con los docentes y autoridades así como proceden en sus funciones en relación con estudiantes.

El contenido de la encuesta a los padres de familia contiene 13 preguntas en una sola tabla, puntualizando la consideración que mantienen las autoridades con respecto de las opiniones de los padres; la opinión en cuanto a la relación con los educadores, las funciones como comité de padres de familia, y que conocen acerca de la gestión educativa, liderazgo y valores existentes en la institución.

La técnica del fichaje posibilitará la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumerarán y describirán las fuentes bibliográficas. Para la recolección de información y apuntes de apoyo para el logro de objetivos se hace uso de materiales de oficina, mientras que para procesar los datos y estructurar la presente investigación existe la necesidad de usar un computador.

3.3.PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN

Este apartado presenta la descripción de los hechos suscitados para llevar a cabo la presente investigación; es así que se realizó el estudio y desarrollo de grado I mediante el instructivo para elaboración de tesis presentado en la guía didáctica de la universidad, se presentó la solicitud para la aprobación al Sr. Rector, para realizar la investigación en la Institución indicada, luego se analizó

brevemente la población para proyectar los instrumentos para la recolección de datos, fundamentando bibliográficamente los conceptos necesarios, acordes al título de tesis dentro del Marco Teórico, se determinó la muestra de recolección de datos en Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, seguidamente se procedió reproducir el número de encuestas necesarias para aplicar a cada grupo, en cuanto a los directivos no se realizó en un solo día, el Vicerrector y Director de Educación General Básica se encontraban en un curso de capacitación sobre la Actualización Fortalecimiento Curricular.

Durante la entrevista a los docentes, se esperó que convoque las autoridades a reunión de coordinadores cantonales para aplicar la entrevista respectiva, mientras que los demás docentes, ya los había encuestado días antes, logrando la aceptación y predisposición para colaborar con lo solicitado.

En colaboración con el Inspector General quien dispuso una reunión de los presidentes de curso, más dos vicepresidentes para llevar a cabo la entrevista y aprovechando la presencia de los presidentes de cada curso procedieron a formar dos listas para sacar representantes de manera institucional, para la elección de Gobierno Estudiantil.

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

3.4.MÉTODO

El método que se empleó para este análisis es de tipo descriptivo, analítico sintético y la triangulación de la información teórica con los datos de la realidad y el criterio del investigador, lo cual facilitará el proceso de identificación, caracterización y validez de la información recopilada.

Al igual que en los estudiantes se aplicó la encuesta a los padres de familia; una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procede a la organización, análisis e interpretación de la información empírica, este proceso

se apoyará en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. LA GESTIÓN

El termino gestión implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto concretar un proyecto, la gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio. EL alcance de la palabra gestión depende del ámbito de su accionar, en nuestro caso en el ámbito educativo.

Según expresan (Villamayor y Lamas, 1998) gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática.

Entendiendo el presente concepto de gestionar como una actividad de articulación de procesos y resultados, con carácter de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en oposición al tradicionalismo en centralización a descentralización y en el problema de la verticalidad a horizontalidad en las decisiones. Las nuevas formas de gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto.

En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar una entidad, negocio u organización. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, los que, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar para lograr los objetivos propuestos. De lo dicho

se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

En tanto, nos podemos encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la gestión educativa, y la gestión ambiental.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución.

La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución, también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

La gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación.

4.1.1. ¿Qué es la gestión educativa?

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, el directivo o equipo directivo determina las acciones a seguir según los objetivos institucionales, necesidades, cambios, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios, la forma como se realizarán estas acciones y los resultados que se lograrán.

“También es aquella que va en busca de nuevos conocimientos, con esto nos referimos a que la gestión, trata de renovar los esfuerzos de la construcción del conocimiento, que ya está establecido. Este es un proceso de aprendizaje permanente y de un esfuerzo, que tiene que ver con la superación intelectual” (Velázquez, 2007: 100).

La gestión educativa requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar alumnos.

“La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo” (Etkin y Schvarstein, 1997: 78).

Con la gestión educativa se quiere realizar procesos de transformación que tiene como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr los objetivos propuestos que involucran las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

La gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, la gestión docente sirve como

punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica de los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico, así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad, estos van perdiendo la noción de la realidad cotidiana con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones, tampoco sería recomendable perder operatividad, ya que en ocasiones realizan el manejo institucional a través de papeles, informes y memorándums.

Un directivo debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanentes, que exigen una reestructuración permanente de la institución, el rol del directivo es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración, es de suma importancia que el directivo organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas, esta organización se la podría realizar en cuatro dimensiones.

La primera dimensión es la organizacional que enmarca la distribución de la tarea, la segunda dimensión es la administrativa donde se contempla la planificación de las estrategias, la tercera dimensión es la pedagógica-didáctica que vincula al actor educativo con los modelos didácticos y por último la dimensión comunitaria que son las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

Podemos observar en las definiciones que la gestión tiene dos variantes en primer lugar, la gestión como proceso en el cual se realizaran funciones para lograr un cambio en las instituciones mediante acciones previamente analizadas y una vez efectuadas estas acciones o estrategias implica la evaluación.

La segunda variante es la gestión como capacidad, en este sentido el gestor desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales, un gestor desarrollara habilidades como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo entre otros.

Los elementos que encontramos sobresalientes en la gestión educativa son primeramente el Liderazgo como el proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros del colegio para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales.

Luego la transformación que es el objetivo de la gestión, son los cambios sistematizados que nos conducen a los objetivos y por último los recursos, que es saber con lo que se cuenta, tanto recursos materiales, financieros y humanos, en este ultimo la gestión hace un mayor hincapié puesto que se basa en el enfoque humanista, un gestor debe optimizar los recursos para lograr resultados.

En base a lo anterior nuestro concepto de gestión es la habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos.

4.1.2. Gestión educativa y gestión escolar

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar, mientras la primera se relaciona con las decisiones de política

educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas, el ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un estado o una nación.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Por este motivo todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las

acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

4.2.LIDERAZGO EDUCACIONAL

Según la Real academia de la lengua indica que:

- **Liderazgo.** m. liderato. //2. Situación de superioridad en la que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

“Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. (Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956).

Según (Chiavenato, 1993) en referencia al liderazgo indica que es la influencia interpersonal ejercida en una situación de distinta índole dentro de una organización, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

“Liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias” (Guillén, 2006: 171). El jefe de la organización sea cual quiera su razón social, puede influir mediante su mandato y gestión emprendida dentro de su organización, el jefe puede no tener la cualidad de liderazgo entonces, el liderazgo no solo es la influencia que ejerce, si no el cómo influye dentro de los procesos en la entidad que lidera.

Gerencia y liderazgo son frecuentemente definidos como sinónimos. Sin embargo, hay una importante diferencia entre ambos conceptos. Liderazgo, es un concepto más amplio que gerencia. Esta, puede considerarse como una clase especial de liderazgo, en el que el logro de objetivos organizacionales es esencial. La diferencia clave entre ambos conceptos, descansa en la palabra organización.

Tal como se definió, liderazgo es cuando se trata de influir en la conducta de un individuo o de un grupo, independientemente de la razón que fuese; por alcanzar objetivos propios, o los de un amigo, que pueden estar o no relacionados con los objetivos organizacionales.

Según John C. Maxwell establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

Otros conceptos establecen que los líderes se encuentran en permanente evolución personal, ocupándose a la vez de estimular a los demás hacia su propia evolución, por medio de la habilidad o capacidad que poseen para transmitir su enfoque, inspirando o motivando a todos aquello que están a su cargo (individuo, grupos, áreas, etc.) logrando su aprobación y consecuente adhesión, para alcanzar la metas fijadas por la organización.

Volviendo a Maxwell resume como líder; el líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, desplegada por objetivos específicos los cuales serán encajados mediante la organización, planificación y comunicación en un grupo o conglomerado de humanos. Este líder es un agente de cambio.

Características de un buen líder:



4.2.1. Liderazgo educativo definiciones

Un líder educativo es en esencia un practicante sofisticado, preocupado que se pregunta cómo estamos educando, requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida; así mismo debe buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias.

A demás, el verdadero líder directivo necesita contar con ciertas condiciones, nos indican (Davis y Thomas, 1992) tales como poseer **habilidad técnica**, que comprende los conocimientos especializados de la gestión educativa, la capacidad analítica y facilidad para el uso de herramientas técnicas, **habilidad conceptual**, que implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado y **habilidad humanística**, que se refiere fundamentalmente a la sensibilidad para relacionarse con otras personas.

En relación al concepto expuesto, los líderes eficientes de las instituciones educativas, deben tener una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y animar a todo el personal a trabajar tanto directivos, docentes, estudiantes y

comunidad en general en la materialización de esa visión, siendo capaces de infundir valores en la comunidad educativa y de guiar a la escuela hacia un mejoramiento continuo a través de programas de cambio, que conduzcan hacia la calidad de sus servicios.

Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

Tenemos entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.

El líder directivo se caracteriza por su lealtad a los objetivos y políticas de la entidad educativa; mostrándose ante los integrantes de la institución como un interlocutor y gestor de las decisiones o acuerdos tomados en el directorio, esta persona viene a ser el jefe de personal de todos los demás miembros; es también responsable ante el consejo directivo o en las reuniones de asamblea.

Según nos indica (Peñaloza y Granados, 2009) Los líderes educativos tiene la responsabilidad de coordinar, asesorar, supervisar y evaluar los procesos de enseñanza – aprendizaje en todos sus niveles, son evidentes responsables del Clima Escolar en el que realizan las actividades académicas y administrativas, promueven entre sus estrategias las reuniones y la comunicación constante entre sus miembros.

Organiza el seguimiento y evaluación del proyecto curricular en función de los estándares nacionales y los exámenes de evaluación entre otras responsabilidades que merecen gestión, liderazgo y valores.

4.2.2. Liderazgo docente

“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, 2007: 245).

Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

Es indudable que el maestro siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador y que su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo.

Actualmente, existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo docente consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación.

El líder docente es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

La enseñanza es una actividad en que ciertas personas ejercen su poder de influencia en otras; estas influencias, a veces imperceptibles, se ejercen, por una parte, en una relación de desigualdad de poder y autoridad entre profesores y alumnos. No podemos ser indiferentes, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los profesores y los alumnos, ni ante lo que pretendan enseñar ni el cómo. De ahí que toda tarea educativa tenga implícita una función de liderazgo.

El maestro no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla. Estamos frente a una generación que tendrá nuevos retos, a la que no le servirá de mucho haber pasado un examen, sino saber cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir.

Podemos encontrar tres elementos que definen el liderazgo docente: una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen, un énfasis en el profesionalismo del profesor, así como su empuje, su motivación, preparación constante, liderazgo, auto-evaluación y una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros (Walker, 1993: 203).

También demuestra sus condiciones de líder cuando está consciente de las posibilidades futuras de sus alumnos y, en consecuencia, manifiesta su sentido de orientación y visión para el futuro. Con ello rescata la esencia del acto de educar.

Además, comprende que su labor es estéril si no existen voluntades, motivaciones, estrategias y responsabilidades compartidas y declaradas para lograr consistencias y coherencias y, por tanto, es capaz de crear y sostener una comunidad de valores compartidos.

Algunos elementos esenciales según (Crosby, 1990) para definir la capacidad de liderazgo son: honestidad que le permite ser figura transparente para lograr credibilidad en su gestión, visión compartida que permite al líder tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de lo que puede y debe ser tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión y compromiso en la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores.

Desde Platón hasta nuestros días, la humanidad ha cuestionado infinitos paradigmas y ha construido otros nuevos pero, en general, todos han acordado en que la educación es el medio a través del cual se construye el conocimiento y le toca al líder docente, realizar esta tarea lo mejor posible.

La filosofía de liderazgo docente se encamina a la transformación del presente mediante la calidad de los servicios educativos. No hay que olvidar que el líder docente influye en todos los alumnos mediante sus actos propios, su postura ante los valores éticos y la normatividad institucional.

El profesor es transmisor de esa normatividad, la personificación de los valores que se desean transmitir.

Para contribuir a la integración de un equipo de trabajo poderoso, se requiere la combinación de confianza de un profesional de la educación, un líder educativo, y un objetivo común compartido: la clase de personas que desees formar en cada uno de los alumnos.

Se necesitan líderes educativos que se comprometan con su vocación y sus convicciones; que propicien el desarrollo personal, ético y profesional de todos los miembros de su comunidad, y que tengan la visión del porvenir, para constituirse en guías de sus educandos. La verdadera motivación para seguir en este camino de liderazgo docente, resulta del sentido de orgullo, honor, autoestima y valor propio.

4.2.3. Liderazgo pedagógico

El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas de estudio.

La diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio-subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial.

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente.

Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico.

Según nos indica (Ortiz Alexander, 2004) acerca del líder pedagógico resumimos en que, los estudiantes nuestros son muy inteligentes y necesitan de líderes pedagógicos para desarrollarse integralmente.

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

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que

se les pida que demuestren lo que pueden hacer y eso sólo se los puede pedir a un docente que sea líder pedagógico.

El liderazgo pedagógico tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico.

Entre los requerimientos metodológicos para ejercer el liderazgo pedagógico están las necesidades de cambios, actuación incondicional y diagnóstico pedagógico.

El liderazgo pedagógico desencadena conflictos tales como masividad y calidad, necesidades y posibilidades de financiamiento, autonomía e intervención estatal.

Esto no significa que el docente tenga que ser un mago. Significa que tiene que ser un líder, y ejercer a su vez, el liderazgo pedagógico en todos los niveles a él subordinados, para lo cual debe ser capaz de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección del aprendizaje en los que se eliminen el burocratismo, el esquematismo, la inercia, lo tradicional o tradicionalista, lo retórico, teórico o reproductivo, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas pedagógicos y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El líder debe ejercer el liderazgo educacional en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de combinar en su gestión la flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación. La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional. El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

Lograr en su gestión la motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.

Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.

Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.

Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

4.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Se identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas.

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

Se considera que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones.

Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir. Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional (Zaleznik, 2004).

Un líder existe siempre y cuando haya personas dispuestas a ser orientadas y, construidas. Primero existen los seguidores, éstos se comunican, discuten, hablan entre ellos, difunden las cualidades de la persona que han elegido seguir... han elegido a su líder.

La elección natural del líder es la única manera de garantizar su existencia. Si el líder es impuesto, pronto será derrocado, y si tiene suerte y está en el ámbito empresarial, continuará como mucho, ejerciendo de directivo. Por tanto, el líder existe allá donde un grupo de personas por propia voluntad ha decidido ser seguidores.

El directivo trabaja por objetivos siempre fiel a la filosofía de la empresa. El líder podría llegar a los mismos objetivos, pero por un camino "revolucionario", su tolerancia a la confrontación nace de la resignación. Resignación a las confrontaciones que lo llevan a ser un incomprendido, como se podría demostrar con ejemplos de mentes maravillosas.

Es difícil para un líder llegar a ser directivo en un mundo dominado por empresas con reglas muy estrictas, pero no imposible. Basta que el líder encuentre un directivo con características de líder.

4.4. Diferencias entre dirigente y líder

Existe mucha confusión y mucha manipulación entre el concepto de líder y el de dirigente, porque tienen consecuencias bastante graves para la sociedad misma. Pues no es lo mismo una idea que otra, y cuando se quiere suplantar la función de líder porque se ha constituido en dirigente, hay un grave error con las consecuencias pertinentes, puede mediar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder.

Acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que de la función que deberían de desempeñar, y así vemos cómo muchos dirigentes se acostumbran en ese ambiente, a no escuchar a los demás, sino simplemente a su camarilla, y de ahí, alguna vez se sienten fundadores, y fundan asociaciones, como por ejemplo: sin fines de lucro, órdenes religiosas. Son asociaciones que no tienen éxito pues no cumplen las finalidades para las que se fundan porque son meras excusas para ser servidos.

El dirigente puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que me puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confronte las ideas, las reflexiones y las obras. Puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor. Fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto,

que a él le gusta pantallear, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada.

El dirigente se acomoda con posiciones pasajeras acomodaticias, no mantiene posturas firmes y consecuentes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parece más ventajoso y lo asume aunque mañana cambie de opinión, y así pasa los días.

Cumple roles, pero no cumple funciones, la función sería liderar la comunidad que le ha elegido y que le ha constituido, como por ejemplo en el rol de la autoridad, pero se queda con el rol porque eso viste, porque eso da prestigio y se olvida de la función que debería cumplir a través del rol a que ha sido llamado y constituido. Los cargos, no olvidemos, son para cumplir una finalidades bien concretas y determinadas, pero se quedan fácilmente con los honores y prebendas del cargo y dejan de ejercer el auténtico liderazgo, la función para la cual ha sido creado.

El dirigente llega a extremos de cortar iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle nada, el dirigente es oportunista, no le interesa tanto obtener los frutos en pro de sus seguidores a los cuales tiene que representar, sino que le interesa más bien obtener los frutos personales.

Abusa con relativa facilidad, porque cree que el cargo que desempeña le da facultades para eso, y ahí se desprestigia, pierde autoridad moral, y por ello no puede exigir correspondencia en la respuesta, y el mismo se desacredita, se desprestigia y se desgasta por sí mismo y termina lamentablemente corrompiéndose hasta el extremo de que lo mismo compra que vende conciencias.

El dirigente se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar. Viene a ser una fuerza centrífuga que disuelve, dispersa, en lugar de unir y de congregar; compra y traslada multitudes llevando a otros lugares,

para presionar, para figurar, una imagen de sí mismos que no corresponde a la realidad y a los objetivos que se propone.

En cambio el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebatada, estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades.

El líder razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido, se sacrifica, no espera que los demás sean los que colmen la copa a costa de su sacrificio.

El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.

El líder no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprendimientos, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas.

Y no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue inmutable ante las dificultades e incomprendimientos.

Predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad, con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones.

No se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada.

Reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, también tienen cualidades, y también le arriman el hombro, es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido; comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblega, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras; lamentablemente, a veces no siempre las realidades de nuestra sociedad corresponden a estos conceptos de Líder ni de Dirigente.

“Sufrimos carestía de líderes, imprescindibles en el tejido social, y nadie nos dice esto tan claramente, poseemos inflación de dirigentes, por contraste. Tenemos ausencia de líderes en la vida social, en la vida política, en la vida religiosa, y en la vida militar, nos faltan auténticos líderes en los medios de comunicación social; por eso, lo mismo que hemos dicho del Líder y Dirigente a nivel individual, a nivel de persona, puede ser aplicado a nivel de instituciones, ideologías, y de movimientos que están presentes en toda la sociedad, ciertamente con alguna diferencia, desde luego, si las instituciones no se renuevan, fenecen por sí mismas” (Morera, 2010: 24)

Un líder es aquel que tiene el poder de hacer que muchas personas lo sigan y hagan lo que él quiere, sin coerción alguna es decir, bajo su propia voluntad, un dirigente como su nombre lo indica dirige un grupo hacia un objetivo puede que quien lo sigan estén o no de acuerdo con él, más bien es alguien que tiene que llevar a cabo una tarea.

La diferencia es que, en el lenguaje corriente, el dirigente puede ser alguien que ocupa un puesto de liderazgo, pero no significa que lo logre. En las culturas latinas estamos llenos de dirigentes que no pasan de ser burócratas. El líder encabeza un grupo por convicción. El dirigente lo hace por obligación.

4.5.Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

El especialista en pedagogía (Ortiz, 2004) nos indica una serie de requisitos necesarios los cuales debe poseer un líder para constituirse en líder educativo entre los cuales están, saber enmarcar los objetivos del colectivo, haciendo énfasis en lo nuevo, creador incesante y apasionado por el cambio.

Un líder educativo es un ente con tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos, saber intuir y prever los problemas, hábil en la toma de decisiones, entusiasta y motivadora, que inspira con su visión de futuro a la institución educativa de su gestión.

Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual que apremia y trasmite energía dejando de lado el ámbito burocrático que lentifica la acción y gestión en los procesos administrativos dentro de la institución educativa.

Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento que deja huellas en el accionar de su administración marcando precedentes.

Para el especialista (Ortiz, 2004) las cualidades que debe poseer un del líder educativo son muy importantes porque éste debe estar dispuesto a correr riesgos, ser una persona audaz e inteligente capaz de vence su desánimo y las ideas negativas a través de su paciencia y constancia.

El líder educativo debe ser una persona de buen carácter al cual no le asusta ser un inconformista que lucha por la calidad y prevé las necesidades a largo plazo. Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes apasionado por el cambio y lo nuevo hábil en la toma de decisiones el cual arrastra lo positivo de cualquier situación empujando lo negativo hacia fuera.

Los líderes educativos deben tener autoridad moral, ser un ejemplo constante de trabajo, comprometido con la labor educativa así como también con la

misión y visión institucional, el cual aprende constantemente de sus errores y aciertos que se involucra en el desarrollo de las personas se adapta a las necesidades y posee una gran creatividad.

Según Ortiz, el líder educativo debe tener un conocimiento amplio de las necesidades de los estudiantes, de la práctica docente, de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje y de modelos pedagógicos y métodos de investigación, con la habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran, habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.

Es una persona capaz de tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas, confía en ellos, aún si el riesgo es grande y vive sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder educativo no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder educativo cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

En los líderes educativos deben desarrollarse valores como es el Escuchar, para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes. La Empatía a fin de comprender lo que los alumnos quieren. Curación para saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes. Conciencia en esforzarse en mantenerse despierto y alerta de lo que sucede a su alrededor.

Es una persona persuasiva que sabe emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando. Conceptualizar, capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.

Prevé el resultado probable de una situación y administración el compromiso de gestionar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes y se compromete a desarrollar el valor de los estudiantes que construye una comunidad pedagógica en la institución educativa empoderada del que hacer educativo.

Es necesario hablar también de los atributos esenciales que deben poseer un líder educativo destacándose la competencia científico-pedagógica que no es más que la capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.

Una habilidad conceptual innata que facilite o habilite la abstracción y el pensamiento estratégico en esas personas, dejando huellas y dejando a los demás docentes una trayectoria de resultados sociales o interpersonales para la comunicación, para delegar y motivar a los estudiantes sensibilizando cultivando el talento tomando las características individuales de cada estudiante o docente.

El líder educativo es capaz de tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos que es una cualidad personal que define quienes son como persona, líder y sobre todo como ser humano.

Ahora bien, no basta con reunir los requisitos necesarios para ser docente, no basta con acumular una larga experiencia docente, las posibilidades de éxito pedagógico en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del profesor de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir (Ortiz, 2004: 42).

4.6. Los valores y la educación

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad

de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

Desde este convencimiento se concibe la necesidad de indagar, analizar y presentar la siguiente monografía. El tema escogido es de palpitante actualidad, pues parte de la crisis que cómo país tercermundista padecemos es, precisamente, la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida.

La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía: Donde se produzca el tránsito de una sociedad autocrática, intolerante y dogmática a una sociedad democrática, tolerante y crítica.

Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético.

4.6.1. Que son los valores

“El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones” (Bastos, 2000: 25)

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre.

Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan.

Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

4.6.2. Educar en valores

(Llorenc Carreras, 2006) indica que la educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan

a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

“Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.” (Carreras, 2006: 25-26)

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores.

Otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

(Balmes, 2004) en su “Tratado general de ética”, al hablar de valores toma en cuenta los elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud.

El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo: la justicia, la prudencia, etc.

La moral se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como una guía.

Finalmente, virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma, más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga.

“Hay en todos los hombre ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren sus diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales.” (Balmes, 2004: 159)

Es trabajoso adquirir un hábito bueno: debemos renunciar a ciertas comodidades y costumbres. Y una vez adquirido, ¡qué fácil es perderlo!: un descuido... y ¡nos encontramos con que lo hemos perdido!

Por el contrario. ¡Qué fácil es adquirir un mal hábito!... y ¡qué difícil eliminarlo!

Las finalidades de la educación (que, generalmente, constan en las declaraciones de las políticas educativas de un estado) apuntan a los valores más altos que se consideran en determinada época y lugar para los ciudadanos de esta región. Por eso, los valores están ligados estrechamente a la educación. Por eso es fundamental su estudio y práctica para los maestros.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Para la gestión educativa de la Unidad a la que se remite la investigación están los siguientes instrumentos, Código de Convivencia, Plan operativo Anual y Proyecto Educativo Institucional, de los cuales detallamos las partes pertinentes al tema de investigación.

5.1.1. Código de convivencia

Uno de los elementos esenciales que regulan las actividades institucionales y armonizan las relaciones entre los actores del proceso educativo, es el Código de Convivencia en el cual se describen las pautas que se deben seguir a fin de que directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, conozcan el procedimiento para mantener buenas relaciones sociales y laborales.

Sería difícil el desmenuzar este código y ubicar únicamente los elementos en los cuales esta inmiscuida la gestión, liderazgo y valores ya el compendio en su totalidad hace referencia a la disciplina, derechos, deberes y valores que deben estar presentes tanto dentro de la institución como fuera de esta. Es así que cité ciertos artículos que consideré relevantes.

Capítulo II La institución que soñamos.

Artículo 5: Con maestros que

Numeral 2: Cooperen y participen activa y positivamente con su presencia, observando y corrigiendo, en todas las actividades académicas científicas, religiosas, socioculturales y deportivas que el plantel organice, y el Rector les encomiende específicamente.

En este párrafo podemos evidenciar la gestión en la institución educativa en donde se están ligando responsabilidades a los actores de los diferentes actos programados por la institución.

Capítulo II La institución que soñamos

Artículo 5: Con maestros que

Numeral 8: Ofrezcan un ambiente conducente al aprendizaje que favorezca la organización, disciplina y la seguridad.

Literal A: Acompañen a los alumnos en el aprendizaje, tomando en cuenta las diferencias individuales y promoviendo la autoestima del alumno.

En este párrafo podemos evidenciar el liderazgo pedagógico, propio de un maestro constructivista que es guía para los estudiantes que identifica al grupo individualmente y no como a un todo.

Capítulo II La institución que soñamos

Artículo 26: Con estudiantes que

Literal A: Traten con respeto y cordialidad y de la misma forma a todos los miembros de la comunidad.

En este párrafo podemos evidenciar lo importante de inculcar valores dentro de la actividad de enseñanza aprendizaje, para que lo demuestren en su proceder y accionar de la vida en que se desenvuelven.

5.1.2. Plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es la planificación de los objetivos y metas que responden al PEI las cuales se van a ejecutar durante el año lectivo, contempla también las estrategias, métodos, recursos por áreas de estudio.

En el siguiente extracto del POA se demuestra las actividades a ser gestionadas y lideradas a lo largo del año lectivo.

La planta Matriz de la Unidad Educativa Experimental Compensatoria a Distancia DR. Camilo Gallegos Domínguez está ubicada en la Parroquia Macas, Cantón Morona en la calle 10 de Agosto S/n Junto a la Emisora Voz del Upano. Los miembros de la comunidad a quienes la institución sirve pertenecen a un sector de extracto social bajo, las familias de nuestros

alumnos son agricultores, maestros en las diferentes ramas artesanales, un bajo porcentaje de padres de familia laboran en entidades públicas o privadas bajo contratos temporales.

Dadas las realidades que viven nuestros alumnos y las características de nuestro Plantel, la propuesta educativa pretende formar a las personas, para que puedan desempeñarse eficientemente y mantener un equilibrio entre la vida universitaria.

En el campo laboral de nuestros egresados mediante la práctica de valores, la inserción de actividades de grupo en el que se fomente el liderazgo para el cumplimiento de sus fines, logrando objetivos que ameriten gestión y seguimiento de procesos.

Su cobertura alcanza a jóvenes y adultos trabajadores, mayores de 15 años salvo casos excepcionales, marginados, desertores o que no han concluido los niveles de educación básica y de bachillerato en el nivel medio. Jóvenes y adultos trabajadores en general para la capacitación y formación permanente.

Durante el mes de enero de 2010, se implementó en la Unidad Educativa un proceso de autoevaluación institucional, en el que se aplicaron instrumentos diseñados por el Equipo Técnico Didáctico de la Unidad los cuales consistían en entrevistas.

En este proceso se vincularon a los diversos actores de la comunidad educativa: Directivos, docentes, personal administrativo y de servicios. Además los instrumentos utilizados en el proceso de autoevaluación institucional abordaron el buen desempeño en las funciones de las autoridades y se obtuvo como resultado la necesidad de un Vicerrector Administrativo.

Para el mejoramiento de las actividades y funciones del vicerrector actual, esta autoevaluación institucional nos ha permitido hacer un diagnóstico de las necesidades de la institución a ser gestionadas, y plantearnos un Plan que busque el logro la eficacia y eficiencia factores que nos conducirán al

cumplimiento de los objetivos planteados en el PEI y consecuentemente en la visión Institucional.

Estamos en una constante evaluación del desempeño tanto a las instituciones educativas como a docentes, el POA permite el mejoramiento de la institución, aunado a los demás instrumentos de gestión educativa.

Los principales actores de este esquema son los docentes que son los formadores de las generaciones futuras, convirtiéndose en verdaderos líderes educativos formadores en contenidos curriculares y valores, quienes con la gestión adecuada por parte de los directivos como son Rector, Vicerrector, etc., tienen la encomiable labor de fortalecer y llegar a los objetivos planteados llegando a fortalecer la Misión y Visión institucional.

La educación a distancia propicia una educación técnica, tecnológica y productiva para los grupos sociales mayoritarios y menos favorecidos; promueve el crecimiento intelectual mediante los valores que caracterizan a la personalidad, y la actitud de líder estudiantil, comprometiendo sus potencialidades en beneficio del desarrollo integral de sus familias y comunidades.

En el POA para ser gestionado está el Programa Provincial de Recursos Didácticos, en el que se debe cumplir la Actualización del Fortalecimiento Curricular en los módulos de 8vo año de E.G.B. dichos módulos son los servirán para la autoformación en todas las extensiones distribuidas en la provincia.

Otro Programa es de Capacitación Especializada para elevar el nivel técnico académico, de manera integral a todos los miembros de la comunidad educativa. Se gestionará el debido proceso para que se lleve a cabo tres cursos de capacitación en el año para Telemaestros – Productores de módulos auto-formativos.

Un encuentro provincial dirigido a los miembros de los Comités de padres de familia y estudiantes con la responsabilidad de la Sección de Orientación y

Bienestar Estudiantil y Formación Humano-Cristiana, para fomentar temas como los Valores frente a los riesgos que presenta la sociedad para la juventud de hoy.

5.1.3. Proyecto educativo institucional (PEI)

El Ideario Institucional del Sistema Monseñor Leónidas Proaño al cual está enfocada la Institución, hace énfasis en la educación integradora de conocimientos y valores, que aportan a la formación instruccional del estudiante tiene los siguientes puntos:

Nos sentimos comprometidos en la formación de hijos de Dios en una comunidad de Amor, donde se vive la Fe que luego redundará en la realización como seres humanos.

Damos la oportunidad, a la población de la provincia, para que opten por el sistema educativo, a quienes por diversas circunstancias no pueden acudir al sistema regular, permitiendo que conjuguen el trabajo con el estudio e incorpórense activamente al sistema productivo nacional.

Ofrecemos una educación en valores humanos, los mismos que transformarán nuestra sociedad. Estas vivencias serán el soporte de una educación de calidad para una vida digna.

El auto-aprendizaje constituye una de las virtudes del estudiante de este sistema; en su proceso de formación tomamos en cuenta su nivel de responsabilidad y disciplina consciente como parte de su gestión educativa.

En el proceso de mejoramiento continuo por la calidad de la educación, el diseño, la validación y socialización del PEI, el cual ha planteado un camino de innovación continua en lo referente al planteamiento educativo; actualización e integración del currículo; potenciación de los procesos de formación y actualización docente; aplicación de las leyes y reglamentos para la elección de cargos de autoridades; y, aplicación de una gerencia y gestión integral, participativa, eficaz y eficiente.

Mediante el PEI se pretende asumir los desafíos que la sociedad actual y las necesidades de los jóvenes y adultos nos plantean cada día. Para que las respuestas que demos a estas realidades sean concretas, y estén implicadas de forma sistemática, es necesario que el nivel local cuente con el Plan Estratégico Institucional, el cual oriente y guíe todos los procesos que se puedan gestionar mediante un liderazgo participativo de los diversos actores que forman parte de la comunidad educativa.

La Unidad Educativa Fiscomisional Experimental Compensatoria a Distancia “Dr. Camilo Gallegos Domínguez” empeñada en orientar la forma significativa los procesos que se deben llevar a cabo para desarrollar la propuesta educativo-innovadora y seguir en la consolidación de la mentalidad proyectual ha diseñado de forma participativa su proyecto educativo, el cual ha procedido con gestión de directivos y educandos para el logro de los lineamientos de educación a distancia.

La identidad institucional es el elemento medular donde se refleja la razón de ser y permanencia de una institución donde están relacionados elementos de gestión educativa, liderazgo y educación en valores, el sentido de identidad de la Unidad Educativa “Dr. Camilo Gallegos Domínguez” está claramente identificado con Identidad así como también con su Misión y Visión.

5.2. Estructura organizativa

Nuestra misión es hacer uso de los conocimientos cognitivos y la práctica de los mismos basados en los valores Humano – Cristianos comprometiéndonos en una educación integral para jóvenes y adultos, preparándolos para los retos que ameritan liderazgo para la vida presente y futura con carreras técnicas de corto y largo plazo, las cuales pueden potenciar en las distintas universidades y politécnicas del país.

En los próximos cinco años lectivos nuestra Visión de futuro pretende constituirnos como una Unidad Educativa en la que se desarrollan propuestas innovadoras de formación integral involucrando en los contenidos científicos el ser líderes y gestores de sus propias vidas, dichas propuestas están dirigidas a

jóvenes y adultos y se verán reflejadas en el incremento del aprovechamiento académico de los estudiantes.

Optamos por formar una comunidad educativa con nuestros propios instrumentos reproducidos, distribuidos y evaluados para educación a distancia compensatoria. Asumimos el reto de innovar nuestra propuesta educativa para enfrentar los desafíos que nos plantea la sociedad actual y para atender significativamente las necesidades de nuestros destinatarios.

Esta visión tiene las siguientes implicaciones:

El diseño de un sistema de planeamiento curricular que permita desarrollar en los actores del proceso educativo, la mentalidad proyectual y la corresponsabilidad con la propuesta educativa que se lleva a cabo.

Gestionar un currículo actualizado e integrador en los distintos niveles que potencia el desarrollo de aprendizajes significativos, permite a los jóvenes aprender y prepararse para enfrentar los nuevos retos de la sociedad posmoderna.

La implementación de un sistema de formación, actualización, promoción y evaluación del desempeño docente, que potencie el crecimiento humano y profesional de los docentes, que deben ser los principales animadores del proceso educativo.

El fortalecimiento de las propuestas de orientación que involucran la familia, la comunidad y el asociacionismo juvenil que potencie la vinculación de esfuerzos, la profundización en el conocimiento de los valores y en la vivencia práctica de proyectos.

El desarrollo de los procesos de gestión del recurso humano, gestión económica, gestión para la infraestructura y equipamiento con un enfoque de calidad, siguiendo los criterios de eficacia, eficiencia y pertinencia.

Podemos evidenciar que la Institución está encaminando su trabajo a ser la institución líder en educación a distancia pero todo ese proceso depende de la gestión, liderazgo y valores presentes en sus autoridades, a fin de cumplir con las metas planteadas como institución, los docentes comprometidos con la gestión educativa y liderazgo docente, transmitiendo a los estudiantes para convertirlos en verdaderos líderes y actores activos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

5.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN

La institución cuenta con 22 años de experiencia, brindando a la sociedad de Morona Santiago, jóvenes capaces de enfrentar los retos de este nuevo milenio, en el sector donde desempeñan sus actividades diarias convirtiéndose en agentes de cambio de la comunidad.

La Unidad Educativa Fiscomisional Experimental Compensatoria a Distancia “Dr. Camilo Gallegos Domínguez” está a órdenes de las autoridades de la Dirección de Educación Provincial y del Sr. Obispo del Vicariato Apostólico de Méndez por su carácter de Fiscomisional; a la Cabeza un Rector quien gestiona y lidera en estrecha relación con el Consejo Directivo y Junta General de Directivos y Docentes.

Seguidamente está el Sr. Vicerrector y Director de Educación General Básica, quienes son parte de Consejo Directivo y están involucrados en la toma de decisiones, y gestión y evaluación de los procesos para el logro de objetivos, en la gestión educativa se cuenta con el apoyo de una secretaría general, colecturía, y la supervisión del recurso humano está a responsabilidad del Inspector General.

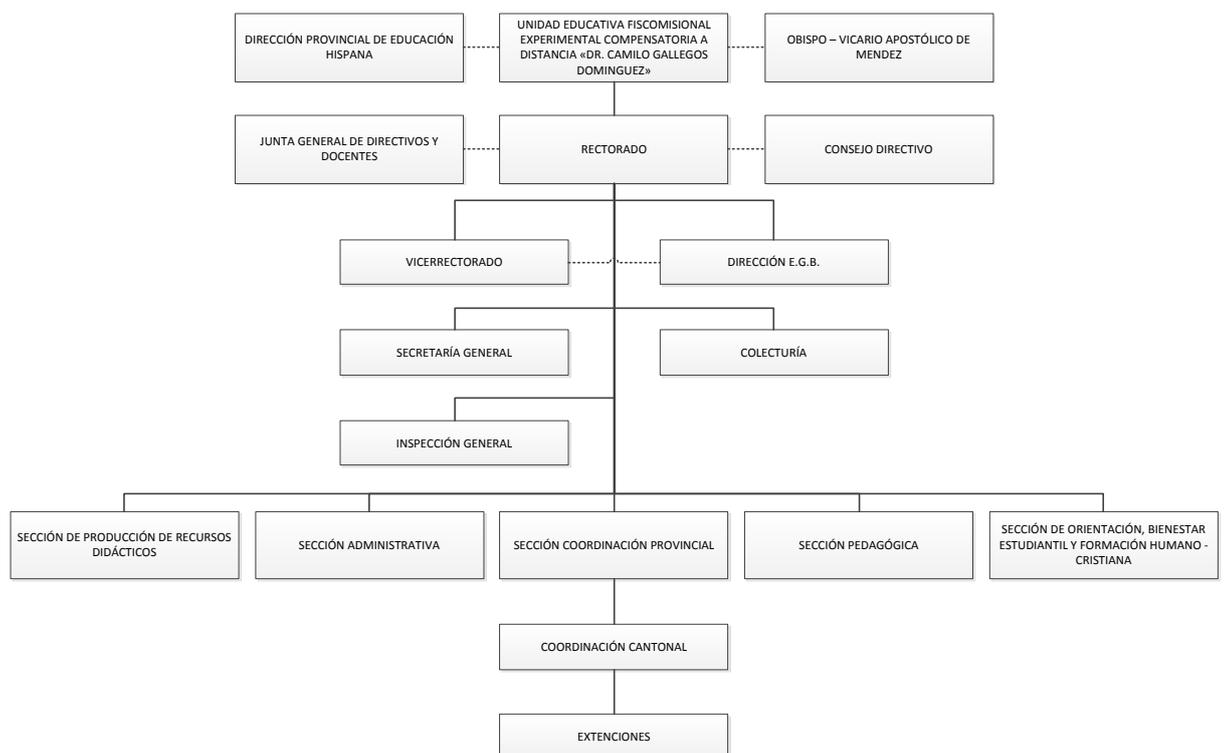
La Administración Institucional y la gestión educativa están procuradas en las siguientes secciones: De reproducción de Recursos Didácticos, sección administrativa, sección de Coordinación Provincial, sección Pedagógica, y la sección de Orientación, Bienestar Estudiantil, y Formación Humano-Cristiana.

Nuestro organigrama estructural presenta unidades ramificadas, de arriba abajo a partir del rector, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

La organización presenta características de tipo vertical toda vez que se estructura de forma funcional: buscan mejoras concretas en las funciones, departamentos o tareas.

El trabajo se divide en funciones, departamentos y tareas. La unidad base es consecución de resultados. Función del directivo: asignar tareas adecuadas, medir, evaluar, controlar y premiar resultados; principal ventaja: la excelencia funcional; principal defecto: la coordinación entre tareas, departamentos y funciones

Hasta la actualidad se cuenta con 1699 bachilleres en ciencias sociales, 1042 bachilleres en agropecuario forestal, 482 bachilleres en manualidades y artesanías y 578 bachilleres en electricidad, dando un total de 3803 bachilleres egresados de nuestra institución.



5.4. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

Los gestores educativos en las instituciones de enseñanza no son solo los rectores o directores, cada individuo que forma parte de la comunidad educativa es también un gestor que permite el desarrollo colectivo, todos estos actores se rigen bajo las normas propias de la institución.

Existen estamentos, códigos, leyes, reglamentos que norman el correcto desenvolvimiento y limitaciones de las actividades en cualquier empresa sea esta de cualquier tipo.

5.4.1. Valores institucionales

En la institución se norma el comportamiento de la comunidad educativa bajo reglamentos que garantizan el correcto desarrollo de las actividades, normas que están garantizadas por los valores institucionales.

Entre cuales podemos indicar a continuación: el respeto laboral, respeto y atención a las diferencias individuales tanto de estudiantes y maestros, respeto por la opinión de los compañeros, respeto a la libertad de culto, responsabilidad por las funciones individuales y colectivas de los funcionarios, libertad de pensamiento y libertad de expresión, ambiente democrático y clima laboral favorable que de oportunidad de aplicar innovaciones didáctico pedagógicas estructuradas en los modelos actuales para el proceso de enseñanza aprendizaje y modelos de gestión educativa.

Otros valores como el compromiso, la solidaridad, y los valores profesionales como la formación y capacitación profesional y ética profesional puntualidad, respeto y democracia, atención a estudiantes con problemas psicológicos.

5.5. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

En el presente apartado analizamos las diferentes dimensiones que enfocan al clima escolar y convivencia con valores.

5.5.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Maestros que planifiquen y desarrollen sus clases de acuerdo a los objetivos del currículo y aplicaciones técnicas didácticas apropiadas que respondan a las necesidades e interés de los educandos, lo cual está orientado, supervisado, evaluado y liderado por el vicerrector académico.

5.5.2. Dimensión organizativa operacional y valores.

Educadores que tiene como objetivo el plantear acciones que propicien el fortalecimiento asociativo del personal docente y de servicio del plantel, portando al mejoramiento y gestión y liderazgo del entorno educativo, didáctico y pedagógico.

5.5.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.

El personal docente, administrativo y de servicio será estimulado debidamente respondiendo adecuadamente a los valores empleados en el desempeño de las funciones encomendadas, de acuerdo a lo que establece la Ley de Educación, Ley de Carrera Docente, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Reglamento Interno.

5.5.4. Dimensión comunitaria y valores.

Maestros quienes escuchan con respeto las opiniones de estudiantes y padres de familia y propongan alternativas de solución o estén dispuestos a cooperar para el bien estar y desarrollo de la comunidad, con la participación directa.

5.6. ANÁLISIS FODA

La realidad institucional en cuanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan para llevar la gestión, liderazgo y valores de la institución se ven reflejadas en los siguientes indicadores.

5.6.1. FORTALEZAS

De Gestión	De Liderazgo	De Valores
<ul style="list-style-type: none"> - Personal docente capacitado en las distintas áreas con experiencia en el ejercicio de editorialistas y para tutorías. - Potenciación del trabajo docente en equipo por parte de los directivos. - Inserción en los procesos de aprendizaje de estrategias eficaces que permitan la vinculación de las asignaturas con la realidad, la investigación y el desarrollo del pensamiento. - Establecimiento de criterios pedagógicos, psicológicos y salesianos para llevar a cabo procesos significativos de formación integral en la estructura curricular de la Educación Básica y el Bachillerato. - Planteamiento de políticas institucionales efectivas para fomentar la actualización docente. - Niveles de comunicación existente entre las autoridades de la Unidad Educativa que potencian la consecución de consensos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y respaldo a las propuestas por parte del rector. - Rector que coordina los esfuerzos de los miembros del colegio para resolver dificultades y logro de los objetivos institucionales. - Inspector general quien lidera y coordina la ejecución de las actividades académicas, deportivas, cívicas y religiosas en relación con estudiantes y docentes. - Pioneros a nivel Nacional en Educación a Distancia a nivel de Educación General Básica, y Bachillerato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y vivencia de los valores salesianos desde el desarrollo de cada asignatura. - Cultivo de valores humanos éticos, estéticos, culturales y religiosos a través de los aprendizajes que se generan en las diversas asignaturas. - Determinación de la importancia que tienen los valores humanos, éticos, estéticos, culturales y religiosos en el proceso de formación integral de los alumnos.

5.6.2. OPORTUNIDADES

De Gestión	De Liderazgo	De Valores
<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos y resoluciones entre la Misión Salesiana y el Ministerio de Educación. - Instrumentos de gestión educativa formulados por funcionarios de la institución. - Buenas relaciones de comunicación con el Jefe de Educación Popular Permanente de la Dirección de Educación Provincial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Libertad de expresión - Democracia participativa - Buena organización por parte de los presidentes de cada comisión para la ejecución de actividades académicas, deportivas, sociales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanente colaboración por parte del Vicariato Apostólico de Méndez, para potenciar los valores y la práctica religiosa. - Apoyo de la Misión Salesiana quienes prestan las instalaciones para el desarrollo de convivencias u otros eventos.

5.6.3. DEBILIDADES

De Gestión	De Liderazgo	De Valores
<ul style="list-style-type: none"> - La diagramación e impresión de los módulos se los realiza en una entidad privada, ocasionando inconformidad con los editores y la entidad. - Desconocimiento de la misión y visión de la Unidad Educativa por parte de la ciudadanía. - Descoordinación por parte del vicerrector en el desenvolvimiento de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Débil difusión de la visión de futuro en el Plantel. - Falta de capacitación en liderazgo educativo y gestión docente y administrativa. - Poco liderazgo en la parte académica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prejuicios sin el debido análisis de las situaciones entre los funcionarios. - Impuntualidad por parte de ciertos funcionarios y estudiantes.

5.6.4. AMENAZAS

De Gestión	De Liderazgo	De Valores
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de programas de orientación a la no Drogadicción y alcoholismo - Identificar pandillas juveniles y buscar reinsertarles a la sociedad para el planteamiento de buenos objetivos que aporten a la comunidad. - Falta de incentivos que motiven el mejoramiento profesional. - Falta de un programa psico-familiar que eviten la desintegración familiar 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de desconocimiento para identificar las buenas cualidades de un buen líder. - El no fomentar el liderazgo participativo dentro del aula y fuera de ella. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hogares disfuncionales que provocan la deficiencia del propiciar la práctica de valores por parte de los padres de familia. - Deserción escolar por causa de la migración y la situación económica.

5.7.RESULTADOS

El presente componente recoge el análisis de los resultados estadísticos obtenidos de la tabulación de las encuestas aplicadas a los distintos grupos considerados muestra para la investigación.

5.7.1. De los directivos

La encuesta se aplicó a 7 directivos, usando los formatos escritos como instrumento principal para la obtención de resultados, la información recopilada servirá para constatar el nivel, formas y procedimientos en la gestión, liderazgo y valores que existe en la institución educativa.

A continuación realizamos un análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos de la institución:

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

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%	GRÁFICO
a. El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	43	
b. Coordinadores de área	2	29	
c. Por grupos de trabajo	-	0	
d. Trabajan individualmente	2	29	
e. No contestan	-	0	
TOTAL	7	100	

Tabla 12 Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

Podemos indicar que en un 43% los encuestados afirman que los equipos del centro educativo son organizados por el Rector.

Tomando en consideración la modalidad de estudios de la Unidad, podemos indicar que el nivel organizacional es bastante complejo, ya que cada cantón de la provincia, posee su propio Coordinador quien es el encargado del correcto funcionamiento de las extensiones existentes en su jurisdicción, tanto en lo administrativo como académico quien se sujeta a las disposiciones generales y cronogramas emitidos por las autoridades desde la Matriz en Macas.

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

ASPECTOS	f	%	GRÁFICO
a. El número de miembros de la institución	5	72	
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	14	
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	0	
d. Otros	1	14	
e. No contestan	-	0	
TOTAL	7	100	

Tabla 13 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

El 72% de encuestados toman en cuenta el número de miembros, que forman parte de la institución para medir el tamaño de la entidad, tenemos además un 28% que corresponde a otras formas de medir el tamaño de la institución que hace alusión también al número de miembros tomando en consideración a los coordinadores cantonales y educadores comunitarios.

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

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%	GRÁFICO
a. Si	6	86	
b. No	1	14	
TOTAL	7	100	

Tabla 14 Tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

El 86% de los encuestados afirman que las tareas de los miembros de la institución constan en un manual, reglas y procedimientos que norman el normal desenvolvimiento de las actividades en la institución.

5.7.1.4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

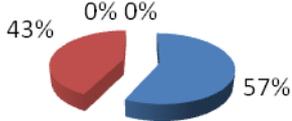
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%	GRÁFICO
a. Rector	4	57	
b. Consejo directivo	3	43	
TOTAL	7	100	

Tabla 15 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

El estadístico del clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, tiene como resultado el 57% la toma de decisiones liderada por el Rector y en el otro 43% por el Consejo Directivo. Cabe indicar que por el carácter fiscomisional de la institución, algunas decisiones serán suministradas por las autoridades religiosas.

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

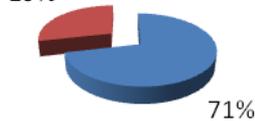
FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%	GRÁFICO
a. Si	5	71	
b. No	2	29	
TOTAL	7	100	

Tabla 16 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

El 71% de los encuestados afirman que la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, es delegada a otras personas debido a la modalidad y organización del centro educativo.

5.7.1.6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve.

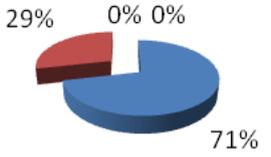
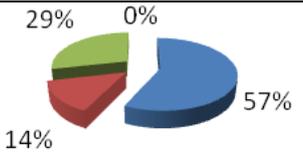
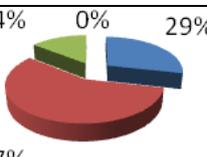
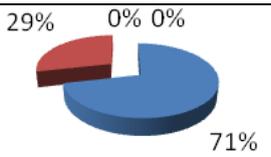
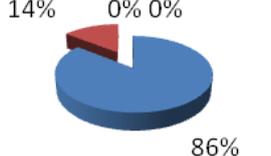
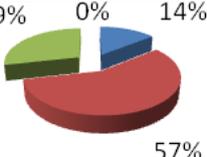
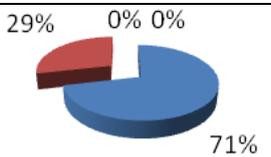
ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		GRÁFICO
		f	%	f	%	f	%	
a	Excelencia académica	5	71	2	29	-	0	
b	El desarrollo profesional de los docentes	4	57	1	14	2	29	
c	La capacitación continua de los docentes	2	29	4	57	1	14	
d	Trabajo en equipo	5	71	2	29	-	0	
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	86	1	14	-	0	
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	14	4	57	2	29	
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	71	2	29	-	0	

Tabla 17 Su administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

En el estadístico en cuanto a su administración y liderazgo del centro educativo promueve por parte de los directivos presenta un 71% quienes afirman que siempre se promueve la excelencia académica, el 57% piensa que siempre

promueven el desarrollo y capacitación profesional de los docentes, el trabajo en equipo está respaldado por el 71%, de siempre; mientras que el 86% está de acuerdo en que la administración siempre es promovida la vivencia de valores institucionales y personales en el desarrollo de las actividades.

La administración está dirigida a fomentar la participación de los padres de familia en las actividades programadas lo cual está representado por el 14% en siempre; y el 57 % de los encuestados opinan a veces que la delegación de autoridad de los grupos de decisión, si es fomentado en la manera de administración actual.

5.7.1.7. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		GRÁFICO
		f	%	f	%	f	%	
a	Son innatas	2	29	5	71	-	0	0% 0% 29% 71%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	57	3	43	-	0	43% 0% 0% 57%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	71	2	29	-	0	29% 0% 0% 71%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	29	4	57	1	14	14% 0% 29% 57%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	86	-	0	1	14	14% 0% 0% 86%

Tabla 18 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

El presente cuadro estadístico está encauzado a determinar el porcentaje de los requerimientos para las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución. Un 71% afirma que las habilidades de liderazgo a veces son innatas; el 29% opina que las habilidades de liderazgo siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y gerencia.

Existe un 71% de encuestados quienes creen que siempre se adquieren a partir de la experiencia; mientras que el 86% piensa que habilidades de liderazgo siempre provienen de la capacitación continua que combinan la práctica, la teoría y la reflexión.

5.7.1.8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

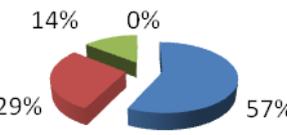
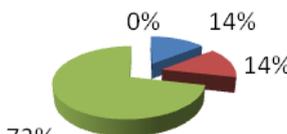
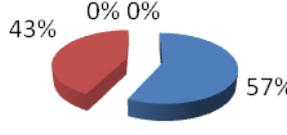
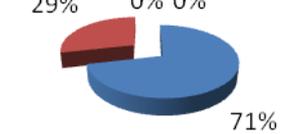
ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		GRÁFICO
		f	%	f	%	f	%	
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	57	2	29	1	14	
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	14	1	14	5	72	
c	La mejora de los mecanismos de control	4	57	3	43	-	0	
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	71	2	29	-	0	

Tabla 19 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución se ha enmarcado en el uso de la información de resultados de

desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar sobre este aspecto, están de acuerdo el 57 % de encuestados opinan que siempre.

En la disminución del número de estudiantes por aula están de acuerdo en nunca el 57% de directivos; el mejorar los mecanismos de control está respaldado por el 50% de directivos, la existencia de ambientes cordiales para los procesos del desempeño y los progresos tiene un 71% de respaldo en siempre.

5.7.1.9. Organismos que se encuentran en la institución.

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		GRÁFICO
		f	%	f	%	f	%	
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	7	100	-	0	-	0	<p>0% 0% 100%</p>
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	7	100	-	0	-	0	<p>0% 0% 100%</p>
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	100	-	0	-	0	<p>0% 0% 100%</p>
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	7	100	-	0	-	0	<p>0% 0% 100%</p>
e	Otros (¿cuáles?)	7	100	-	0	-	0	<p>0% 0% 100%</p>

Tabla 20 Organismos que se encuentran en la institución.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

En todos los casos tenemos un 100% en siempre la verificación de la existencia de los organismos de la institución.

5.7.1.10. Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		GRÁFICO
		f	%	f	%	f	%	
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	-	0	2	79	5	29	<p>0% 0% 29% 71%</p>
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	-	0	1	14	6	86	<p>0% 0% 14% 86%</p>
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	-	0	-	0	7	100	<p>0% 0% 100%</p>
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	-	0	5	71	2	29	<p>29% 0% 0% 71%</p>

Tabla 21 Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

El cuadro estadístico de las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores. Presenta el 79% nunca hacen seguimiento a un grupo de alumnos, en un 86% nunca establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo debido a la modalidad de estudios de la institución y el trabajo que desarrollan los docentes de planta.

El 100% contesta que nunca, trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 71% a veces.

5.7.1.11. Los departamentos didácticos y sus acciones

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	Sí		No		GRÁFICO
		f	%	f	%	
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	71	2	29	<p>29 % 0% 0% 71 %</p>
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	86	1	14	<p>14 % 0% 0% 86</p>
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	86	1	14	<p>14 % 0% 0% 86</p>
d	Mantener actualizada la metodología	5	71	2	29	<p>29 % 0% 0% 71</p>
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	7	100	-	0	<p>0% 0% 100</p>
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención	-	0	7	100	<p>0% 0% 100</p>

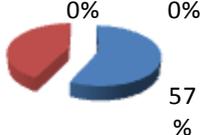
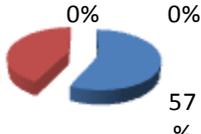
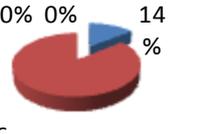
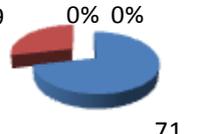
	y detección de problemas de aprendizaje.					
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	57	3	43	
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	57	3	43	
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	14	6	86	
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	71	2	29	

Tabla 22 Los departamentos didácticos y sus acciones.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

La tabla estadística de los departamentos didácticos y sus acciones están encargados de: un 71% en organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; un 86 % de encuestados opinan que se encargan de formular propuestas de equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; mientras que un 86% piensa que también se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

Un 71% acuerda que está encargada de mantener actualizada la metodología; el 100% dice que promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

Las acciones del departamento didáctico no se encarga en lo absoluto de detectar problemas de aprendizaje y colaborar con el Departamento de Orientación; un 57% del personal directivo piensa que dicho departamento no elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente; un 50% de directivos detecta que el departamento didáctico formulan propuestas al equipo directivo. Y el 67% el departamento didáctico mantiene actualizada la metodología.

5.7.1.12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

ORDEN	ACCIONES	Sí		No		GRÁFICO
		f	%	f	%	
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	67	3	33	

Tabla 23 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias, y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico, esta aclaración está respaldada por el 67% del personal directivo.

5.7.1.13. Material de planificación educativa

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No		GRÁFICO
		f	%	f	%	
a	Reingeniería de procesos	1	14	6	86	<p>14 % 0% 0% 86</p>
b	Plan estratégico	7	100	0	0	<p>0% 100</p>
c	Plan operativo anual	7	100	-	0	<p>0% 100</p>
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	86	1	14	<p>14% 0% 0% 86%</p>

Tabla 24 Material de planificación educativa.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Directivos de la institución educativa.

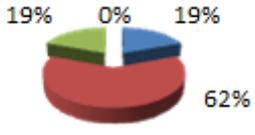
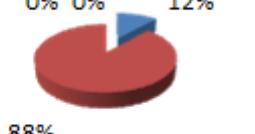
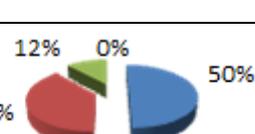
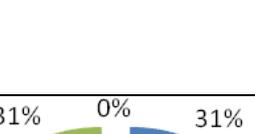
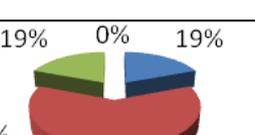
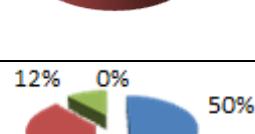
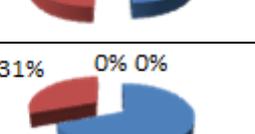
El presente cuadro estadístico de resultados indica que el 86% de encuestados opina que no hay la reingeniería de procesos como material de planificación educativa; el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual están vinculados con el 100%; mientras que los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes está respaldado con el 86%.

5.7.2. De los profesores

Los docentes de la institución son los encargados de crear el material bibliográfico en las áreas y asignaturas para Educación General Básica y Bachillerato en todas sus especialidades, distribuidos en los establecimientos

de la Amazonia quienes forman el Centro Regional de Comunicación Educativa para la Región Amazónica “CRECERÁ”.

Lo siguiente es un análisis de los resultados tabulados de las encuestas aplicadas a los docentes.

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		GRÁFICO
	f	%	f	%	f	%	
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	5	19	16	62	5	19	
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	3	12	23	88	-	0	
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes y comunidad en general; en la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	13	50	10	38	3	12	
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	31	10	38	8	31	
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	19	16	62	5	19	
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	50	10	38	3	12	
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	18	69	8	31	-	0	
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	-	0	23	88	3	12	

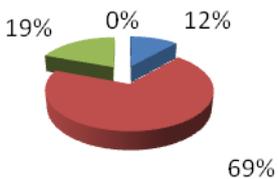
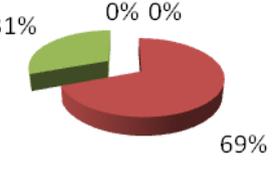
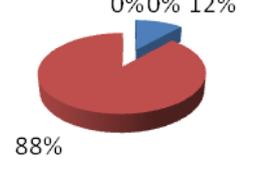
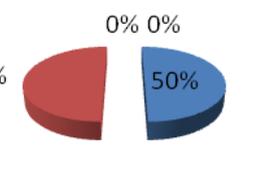
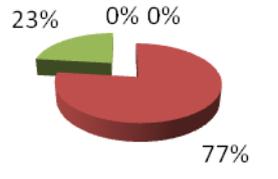
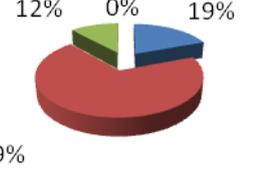
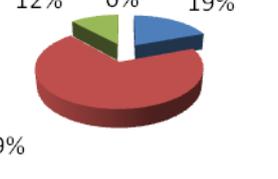
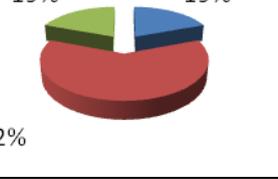
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	12	18	69	5	19	
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	-	0	18	69	8	31	
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	12	23	88	-	0	
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	13	50	13	50	-	0	
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	-	0	20	77	6	23	
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	5	19	18	69	3	12	
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	19	18	69	3	12	
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	5	19	16	62	5	19	

Tabla 25 Datos obtenidos de la encuesta realizada a los Docentes.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Docentes de la institución educativa.

El 62% de docentes encuestados nos indican que a veces, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes; un 88% cree que a veces el liderazgo en la unidad educativa está ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

El 50% de docentes opina que siempre la gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes y comunidad en general; en la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. El 38% acuerdan que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo; el 62% de encuestados a veces nota resistencia por parte de los padres en el intento de llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El 50% de docentes piensan que siempre, el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; mientras que en esta aclaración el 38% opina que a veces. El 69% dice que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal; el 88% de docentes delibera que a veces los directivos demuestran resistencia en el intento de desarrollar nuevos métodos, en cuanto a la integración en la escuela el 69% a veces, se sienten poco integrados.

El 69% de docentes están a veces en desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo; el 88% de encuestados a veces admiran el liderazgo y gestión realizado por las autoridades; en cuanto a las decisiones tomadas por las autoridades el 50% de docentes está siempre comprometidos y el otro 50% a veces. El 77% de respuestas nos indican que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

Finalizando el análisis puedo indicar que el 69% de encuestados piensa que a veces en las actividades de integración participan las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. En cuanto a los valores el 62% piensan que a veces predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

5.7.3. De los estudiantes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		GRÁFICO
	f	%	F	%	f	%	
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	26	15	65	2	9	<p>9% 0% 26% 65%</p>
2. Las autoridades no escuchan los problemas de los estudiantes.	3	13	12	35	8	52	<p>35% 0% 13% 52%</p>
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	26	7	30	10	44	<p>44% 0% 26% 30%</p>
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	14	14	61	5	22	<p>22% 0% 17% 61%</p>
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	43	8	35	5	22	<p>22% 0% 43% 35%</p>
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	22	13	56	5	22	<p>22% 0% 22% 56%</p>
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	22	16	69	2	22	<p>9% 0% 22% 69%</p>

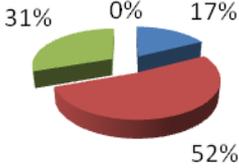
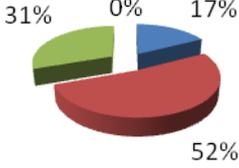
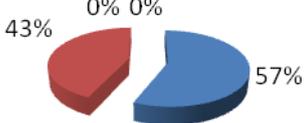
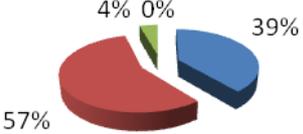
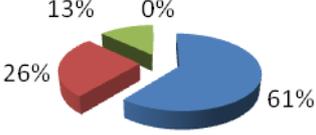
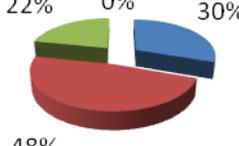
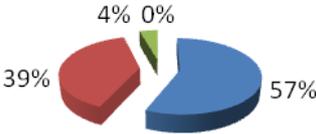
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con docentes.	4	17	12	52	7	31	
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	17	12	52	7	31	
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	57	10	43	-	0	
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	9	39	13	57	1	4	
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	61	6	26	3	13	
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	30	11	48	5	22	
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	57	9	39	1	4	

Tabla 26 Datos obtenidos de la encuesta realizada a los Estudiantes.

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Estudiantes de la institución educativa.

La actual tabla estadística nos muestra que un 65% de estudiantes opinan que a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, y

el 26% opinan que es siempre, el 9 % restante opina que nunca el rector tiene en cuenta las opiniones.

El 52% piensan que nunca las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes, el 35% a veces y el 13% siempre.

Seguidamente tenemos el 44% de encuestados opinan que nunca el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, el 61% de estudiantes opinaron que a veces se lleva a cabo nuevas ideas en las clases, el 43% creen que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, y el 35% opinan que a veces.

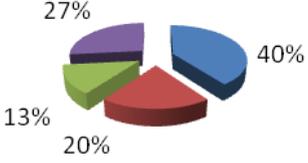
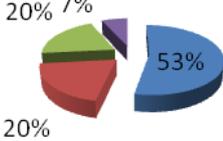
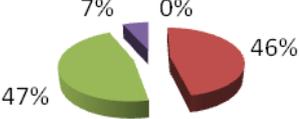
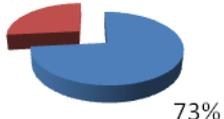
El 56% de encuestados confirman que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.

El 69% acuerdan que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 52% de encuestados dicen que a veces los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con docentes, tenemos que el 52% a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 57% opina que a veces se dan oportunidades en las clases para que los estudiantes expresen su opinión.

El 57% opina que a veces el docente es quien decide que se hace en esta clase, en cuanto a los trabajos en grupo (en equipos) con instrucciones claras y participación del docente opinan que siempre un 61%, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas un 48% opina que a veces.

El 57% de estudiantes dicen que siempre la ética y los valores enseñan con el ejemplo.

5.7.4. De los padres de familia

DECLARACIONES	Excelente		Buena		Regular		Mala		GRÁFICO
	f	%	F	%	f	%	f	%	
1. El Director/Rector da la apertura necesaria a las inquietudes y toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.	6	40	3	20	2	13	4	27	
2. Las autoridades generan cambios partiendo de las sugerencias expuestas de los padres de familia.	8	53	3	20	3	20	1	7	
3. Qué tipo de diálogo mantiene con sus hijos respecto a problemas escolares, personales, etc.	-	0	-	0	7	47	8	53	
4. Las normas de convivencia establecidas en casa brindan un ambiente familiar...	-	0	7	47	7	46	1	7	
5. La forma que los maestros asumen las diferencias individuales de los alumnos durante las clases es.	-	0	4	27	11	73	-	0	
6. Inculca en su representado "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	11	73	4	27	-	0	-	0	
7. En general, ¿qué opinión tiene de las autoridades y profesores su hijo?	-	0	7	47	5	33	3	20	

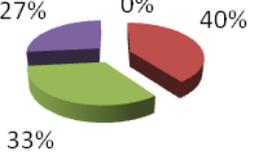
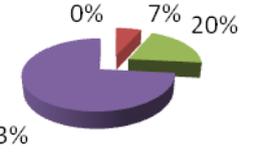
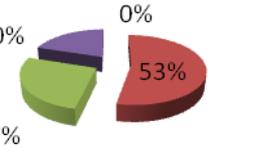
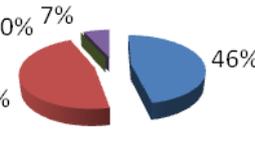
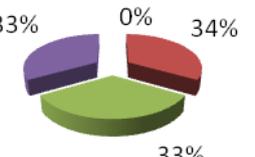
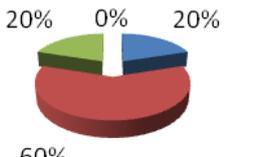
8. Como cataloga la gestión del comité central de padres de familia, cumplen con las funciones a ellos encomendadas.	-	0	6	40	5	33	4	27	
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	-	0	1	7	3	20	11	73	
10. Las oportunidades que dan las autoridades para que los padres de familia expresen su opinión abiertamente es.	-	0	8	53	4	27	3	20	
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en las reuniones de entrega de libretas.	7	47	7	46	-	0	1	7	
12. El compromiso del comité de padres de familia con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	-	0	5	33	5	33	5	34	
13. Enseñar con el ejemplo la ética y los valores.	3	20	9	60	3	20	-	0	

Tabla 27 Datos obtenidos de la encuesta realizada a los Padres de Familia

Fuente: Elaboración personal a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los Padres de Familia de los estudiantes de la institución educativa.

La tabla estadística de las declaraciones de los padres de familia muestra que el 40% califican de excelente la apertura que da el rector a las inquietudes y toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, y el 40 % que califica de buena a dicha aclaración; el 53% de padres califican de excelente en cuanto a los cambios que si generan las autoridades partiendo de las sugerencias dadas por ellos, un 20 % califican esta aclaración como buena o aceptable.

En cuanto al tipo de diálogo que mantienen con sus hijos con respecto a problemas escolares es el 53% mala, y el 47% buena. Las normas de convivencia establecidas en casa brindan un ambiente familiar el 47% de padres responden que son regulares y el 46% son malas, el 7% de padres responden que son excelentes. El 73% de padres opinan que es regular la forma que los maestros asumen las diferencias individuales de los alumnos en las clases, mientras que al respecto el 27% opinan que es buena.

El 73% de los encuestados califican de excelente, el inculcar en sus representados valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar o comunitario, y el 27% opina que es bueno el educar en valores y virtudes por su parte. El 47% califican de buena la opinión en cuanto a las autoridades y profesores de sus alumnos, el 33% opinan que es regular y el 30% la opinión es mala.

La gestión del comité de padres de familia le cataloga con el 40% buena, el 33% regular y el 27% mala. El 73% calificaron de malo el interés por parte de los docentes en los problemas de los estudiantes, el 20% de regular y el 7 % restante le cataloga bueno. Tenemos que 53% de padres opinaron que es buena la oportunidad que dan las autoridades para, que padres de familia expresen sus opiniones, el 27% opinó que es regular, y el 20 % acordaron que son malas estas oportunidades.

El 34% de padres opinaron que es malo el compromiso del comité de padres de familia con la gestión y liderazgo que realizan las autoridades, el 33% opinaron que es regular y el otro 33% opinaron que es buena. El enseñar con el ejemplo la ética y los valores el 60% calificaron de bueno, y el 20 % de excelente y restante 20% calificó de regular.

5.7.5. Matriz de problemáticas

En esta matriz se exponen los principales problemas detectados en la Institución Educativa en cuestión, mediante el análisis de los resultados y el diagnóstico obtenido en los apartados previos.

Problemas observados	Causas	Efectos
1. Falta de coordinación por parte del vicerrector en el desenvolvimiento de sus funciones.	-Inadecuada planificación de las actividades a realizar. -Desconocimiento de procesos para gestionar actividades.	-Desmotivación en los docentes para realizar actividades académicas. -Inestabilidad en las funciones como educadores.
2. Impuntualidad por parte de ciertos funcionarios y estudiantes.	-Falta de concienciación de la puntualidad como valor. -La situación geográfica y climática. -Falta de transporte para docentes que viven en zonas rurales.	-Desconfianza en la ejecución de actividades. -Mala influencia de valores para estudiantes.
3. Falta de liderazgo educativo, gestión docente y administrativa.	-Falta de talleres, cursos de capacitación en gestión educativa y liderazgo. -Desatención a los procesos pedagógicos. -Métodos y técnicas que incentiven el fortalecimiento de liderazgo.	-Inadecuadas relaciones entre educadores y estudiantes. -Ineficientes actividades que promuevan el liderazgo en los estudiantes. -Baja participación estudiantil.

5.8. Discusión

A través de los resultados obtenidos se evidencia la realidad que vive la comunidad educativa, y las características del plantel en cuanto a gestión, liderazgo y valores, poder desempeñarse eficientemente y mantener un equilibrio en el desenvolvimiento de la vida profesional, y la vida cotidiana, de sus integrantes.

La realidad institucional en cuanto a la gestión educativa, liderazgo, valores; y en especial la toma de decisiones está dado por dos condiciones: en primera instancia por las autoridades religiosas como gestores educativos, norman el funcionamiento de la institución conjuntamente con los directivos quienes son gestores educativos directos y líderes de la institución como son el rector, vicerrector, director de educación general básica, inspector General y los tres vocales de consejo Directivo.

En segunda instancia esta la realidad institucional específicamente por su modalidad (a distancia) en la cual la gestión, liderazgo y valores están directamente influenciadas por las autoridades institucionales, los coordinadores cantonales ejercen la gestión administrativa y académica de manera dependiente; los resultados obtenidos en la tabla de la organización de equipos de trabajo nos indica que el rector planifica, organiza directamente para que cada grupo de trabajo lo ejecute.

El liderazgo ejercido es de carácter autoritario, los grupos de trabajo en ocasiones son delegados ciertas funciones que corroboran a las disposiciones emprendidas por la autoridad, delegando funciones dependientes y manejadas por las decisiones ya tomadas, la ejecución de actividades son más mecanicistas que el resultado de la reflexión fundamentado en teorías científicas con criterios analizados y consensuados.

Si bien es cierto que la Institución cuenta con personal docente profesional, capacitado, este no está en contacto directo con los estudiantes, son los denominados educadores comunitarios los encargados de ser mediadores en el proceso de enseñanza aprendizaje, a su vez son quienes ejercen el liderazgo docente y gestión educativa dentro de las aulas.

Los educadores comunitarios que en su mayoría no son profesionales como tal, y que en ocasiones debido al nivel académico, no son los gestores educativos apropiados para llevar a cabo este proceso de enseñanza tan delicado, y que trabajan igual que en un establecimiento unidocente, donde son los encargados de los niveles básico y bachillerato, teniendo que impartir

conocimientos en las cuatro áreas básicas y en las especialidades en las extensiones de difícil acceso.

Como responsables de la gestión, administración y ser verdaderos líderes del quehacer educativo, los directivos de la institución deben ser capases de promover ciertos aspectos importantes dentro de su plantel de ahí que en los resultados obtenidos en cuanto a la administración tenemos un alto nivel que están de acuerdo en que se promueve la excelencia académica, se detecta también el permanente desarrollo profesional y la capacitación continua, de docentes que forman parte de la planta matriz, quienes de igual forma brindan una permanente capacitación a los educadores comunitarios.

Los valores institucionales y personales son muy importantes en el entorno educativo, según los resultados afirman que son promovidas estas cualidades humanas en las acciones realizadas por los integrantes del plantel. No está demás indicar que, virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la entidad educativa ayuda a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, expuestos y practicados por los educadores dentro de las relaciones de enseñanza aprendizaje.

La gestión educativa involucra acciones y decisiones provenientes de los directivos quienes como líderes enmarcan el desarrollo estratégico institucional, recordando lo revisado en páginas anteriores la definición de líder en el diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”

Partiendo de esta idea y tomando los datos de las habilidades y cualidades que se requieren para dirigir una institución un gran porcentaje está de acuerdo en que a veces las cualidades son innatas; también hay consideraciones como, que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre gerencia y liderazgo.

Se considera la experiencia, como parte importante al momento de la toma de decisiones; en la gestión y administración educativa en la institución existen muchos dirigentes y pocos líderes que hacen que la dirección tenga altibajos en la dirigencia educativa, se reconoce la falencia de líder en la consecución de actividades académicas.

Los docentes son vistos como líderes, quienes ayudan en la formación holística de los educandos, consecuentemente, siempre deben estar en una continua capacitación tanto de los conocimientos científicos pedagógicos, como en la formación de líderes con valores y virtudes, lo cual ayuda al mejor desempeño de la gestión docente, mediante sus funciones responsablemente fundamentadas.

En los resultados de la encuesta dirigida a los directivos del plantel se encontró, que para la mejora del desempeño y el progreso de la institución escolar, se usa información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar. En la actualidad la evaluación del desempeño es ya una normativa fundamental para promover la calidad educativa, la eficacia y eficiencia de los integrantes.

La administración institucional y luego de la reestructuración organizativa del plantel se reformaron, cambiaron y reforzaron toda la estructura de la institución educativa lo cual se encuentra reflejado en los datos correspondientes a la tabla de la estructura organizativa institucional está completa con los estamentos, departamentos, funcionarios, etc.

En los ítems en cuanto los organismos que se encuentran en la institución como rector, vicerrector, consejo directivo, secretarios, comisiones,

coordinadores, jefes de áreas, técnicos, etc., tenemos un respuesta afirmativa en su totalidad de todos los casos.

Como ya habíamos indicado en otras oportunidades en cuanto a la realidad de los docentes de planta de la institución y teniendo en consideración que el trabajo que ellos desarrollan está fuera de las aulas, y no existe un contacto directo con los estudiantes, en la encuesta dirigida a los directivos, tenemos que el equipo educativo no forma parte de las juntas de curso que se realizan trimestralmente.

La planta docente se encarga de redactar los módulos auto-formativos que se distribuyen a los estudiantes, no obstante la gestión y liderazgo se ve plasmados en la calidad de las obras, en la redacción de los módulos, los directivos encuestados afirma que se organizan y desarrollan enseñanzas propias de cada materia, en este punto traigo a colación la metodología que se usa es de carácter dinámico e investigativo, para que los estudiantes se involucren en actividades que impulsan el liderazgo para dirigir grupos de trabajo.

Como docente de institución en la que desarrollo mi investigación, contribuyo a los resultados obtenidos en la encuesta a los directivos, ya que se han presentado propuestas al equipo directivo en cuanto a proyectos, planes y programas; la elaboración de la programación didácticas de las enseñanzas de las materias o áreas correspondientes; y es así que también se promueve la investigación.

Para la realidad de las metas propuestas en la documentación escrita y las propuestas sustanciosas, es necesaria la aprobación, seguimiento, control y evaluación por parte de las autoridades correspondientes, en este caso la gestión y liderazgo ejercido por la parte académica.

De los resultantes de la entrevista a docentes, podemos evidenciar su labor administrativa más que educativa directamente: el liderazgo en la unidad educativa, está a veces, intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación,

y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

La gestión didáctica pedagógica de cada área, está plasmada por los docentes quienes adoptan métodos y técnicas, que logren los objetivos planteados en relación con los estudiantes, la influencia de gestión, liderazgo y valores está en cierto grado figurado dentro de las actividades a desarrollarse en los módulos o a su vez se encuentran en calidad ejes transversales.

En la encuesta aplicada a los estudiantes está siempre presente la oposición de las autoridades, profesores e inclusive de los propios padres de familia a escuchar sus opiniones y sugerencia, la existencia de educadores con ideología conductista tradicionalista, es otro punto en contra que no permite el desarrollo institucional, no permitiendo la investigación, experimentación y construcción de conocimiento por parte del estudiante.

El buen uso y manejo del módulo, más la buena planificación de la tutoría conllevan al estudiante a que practique las nuevas actividades innovadoras, el reforzar las cualidades para la gestión y liderazgo de los estudiantes está directamente ligado al nivel de participación influido y motivado por los educadores comunitarios.

Las actividades grupales envuelven al estudiante en la práctica de valores, liderazgo y gestión para llevar a cabo un buen trabajo, mediante una buena planificación se puede lograr y mejorar el rendimiento escolar y calidad de egresados de nuestra institución. La práctica de valores éticos y morales engrandecen las relaciones humanas, y la vida en comunidad es mucho más llevadera y armónica.

La relación entre autoridades y padres de familia en resumen es buena, en el modo muy generalizado, tiene sus falencias como, el no prestar atención a los problemas individuales de sus representados por parte de educadores, y buscar alternativas de solución que satisfagan al estudiante.

Educar en valores es primordial y los resultados sustentan, este hecho en el quehacer educativo, inculcando valores y virtudes mediante la práctica de los mismos, como ejemplo a seguir e imitar.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones del análisis realizado de los resultados de nuestro estudio son:

- En cuanto a la gestión que realizan las autoridades, es evidente que el nivel de conocimientos en relación con los procesos de gestión, son buenos, han evolucionado y superado desde sus inicios, la Unidad Educativa tiene 25 años de su creación, fecha en la que el sistema a distancia en educación media, puso sus bases en nuestra institución.

Mediante, la gestión educativa con las instancias respectivas, ha respaldado su funcionamiento con acuerdos y registros necesarios para su libre funcionamiento respetando y acatando las leyes respectivas tales así, Constitución Política, Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, entre otras.

Se norman las funciones y actividades, en función de la misión, visión y objetivos planteados en los respectivos instrumentos institucionales, como el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual, el Manual de Convivencia, propios para regularizar la gestión educativa.

- En conclusión se verificar la existencia de dirigentes en su mayoría y pocos líderes. El liderazgo del Señor Rector en la institución es de carácter carismático y autoritario permite el funcionamiento de todos los estamentos anexos a la matriz institucional.

La administración de las extensiones, en algunos casos los coordinadores, encargados de dichas tareas son verdaderos dirigentes que imponen su

criterio, concepción y se rodean de colaboradores más pendientes de sí mismos, que la verdadera labor que deberían desarrollar dentro de las aulas.

Dentro de las aulas existe una evidente diferencia producto de la modalidad ofertada por el plantel orientada a captar a individuos adultos con una madures muy desarrollada que diferencia en mucho el ambiente escolar del sistema presencial de enseñanza, existen en las aulas verdaderos líderes entusiastas, humildes que viven lo que transmiten y de esa forma su imagen pública alienta y anima a los demás miembros del grupo en formación.

- La gestión y liderazgo pedagógico que se desarrolla directamente en las aulas viene dado por los educadores comunitarios. Existe una diferencia evidente entre los docentes propios del plantel que no trabajan en las aulas de clases, si no que su labor de técnicos docentes encargados de la redacción del material bibliográfico usado en las aulas los mantiene alejados de la verdadera razón de ser del maestro.
- La educación en valores es un punto importante tomado en consideración a fin de llegar a formar buenos cristianos y buenos ciudadanos pensamiento propiamente salesiano impartido por Don Bosco patrono de la institución, entre los valores que se fomentan están el respeto, la planificación del tiempo, la responsabilidad en su autoformación, la solidaridad, la democracia etc.

6.2.RECOMENDACIONES

- Las autoridades del plantel deben destinar mucho más tiempo y recursos a las actividades de gestión educativa, ya que las normativas implementadas en algunos casos no son las adecuadas y realizar el seguimiento respectivo a las extensiones y no dejarlas abandonadas debido al difícil acceso a algunas de ellas.

- Una causa para que los maestros de la planta matriz no puedan tener participación y no puedan involucrarse más en la formación directa de los alumnos es la falta de apertura de los estamentos gubernamentales que no permiten el trabajo remunerado de los docentes de planta en las aulas. Es recomendable que las autoridades del plantel realicen un seguimiento adecuado de las causas y razones ya que sería una fortaleza el trabajo de los docentes directamente en la realidad educativa a fin de plasmar esas experiencias vividas en las aulas en la redacción de módulos con contenidos más apropiados que so se salgan tampoco de las normas generales.
- Capacitación permanente y la contratación de educadores comunitarios que sean profesionales vinculados a la educación, afín al área requerida, que fuera de compromisos personales lleven a la institución a la excelencia académica que se verá reflejada en la calidad de bachilleres que la institución saque a la sociedad, darles continuidad a estos maestros fuera de intereses personales para dar continuidad al trabajo desarrollado por dichos maestros en las aulas en las formación académica de los estudiantes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

“Taller de formación en valores promovidos en el Manual de Convivencia, dirigido a los estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia “Doctor Camilo Gallegos Domínguez” de la ciudad de Macas en el año lectivo 2010-2011”

7.2. Justificación

La formación de los educandos en su aspecto humano cristiano es un punto importante en su formación holística, fomenta en el estudiante buenos valores, actitudes positivas, motivados en el quehacer educativo fomentando esa

gestión y liderazgo que debe estar presente en las aulas desde los educadores, profesores y autoridades así como en los estudiantes.

Aclaremos que la estrategia de la educación a distancia, se aplica fundamentalmente mediante los módulos auto-formativos y el apoyo de los recursos audio-visuales.

En las tutorías semanales se realizará el intercambio de experiencias entre los educandos y los tutores que se realizan dos días en la semana. Los estudiantes deberán seguir junto con los educadores el desarrollo del material, y las actividades individuales y grupales exigidas dentro de los mismos.

7.3. Objetivos de la propuesta

EL OBJETIVO GENERAL

Promover la formación en valores, mediante un taller a fin de fomentar en los estudiantes, las cualidades, aptitudes y actitudes de líderes y mejorar la calidad de las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa. apoyados en la orientación de dirigentes, orientadores vocacionales y educadores comunitarios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar el taller de formación en valores promovidos en el Manual de Convivencia, dirigido a los estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia “Doctor Camilo Gallegos Domínguez” de la ciudad de Macas en el año lectivo 2010-2011
- Formar grupos de trabajo para identificar los valores, que se fomentan en el Manual de Convivencia.
- Recoger las sugerencias por parte de los estudiantes para, reformular dentro del Manual de Convivencia si el caso lo amerita.

7.4. Localización y cobertura espacial

La aplicación de la propuesta se llevaría a cabo, en la sala de uso múltiple dentro de la Unidad Educativa matriz, en días que no afecten las tutorías semanales de los estudiantes, y en las aulas de coordinaciones cantonales, este proceso será presentado por los docentes de la planta matriz, quienes serán asignados uno por cantón, con el respectivo material de apoyo.

7.5. Población Objetivo

La población objetivo de nuestra propuesta, serían los estudiantes y educadores comunitarios.

El objetivo sería llegar a inculcar en los estudiantes y educadores, cualidades, valores que correspondan a líderes, gestores y propiciadores de la educación que ayuden en el desenvolvimiento de las actividades desde las aulas, generando el ambiente óptimo en la enseñanza.

Otros beneficiarios de dicha propuesta serían los educadores comunitarios que al ser capacitados, estarán en mejores condiciones de desenvolverse en las aulas de mejor manera promoviendo la gestión y liderazgo educacional.

7.6. Sostenibilidad de la Propuesta

Dentro de los recursos usados en la propuesta tenemos:

- Humanos: estudiantes, facilitadores (docentes), educadores comunitarios, orientadores y autoridades.
- Tecnológicos: Laboratorios de audiovisuales, Tics.
- Materiales: manual de convivencia impreso, material de oficina usado por los facilitadores.
- Físicos: instalaciones y recursos propios de la institución.
- Económicos: recursos brindados por la institución.

7.7. Presupuesto

El presupuesto vendría dado por los costos de capacitación, pago a los capacitadores en función del lugar donde sean asignados y los materiales necesarios.

Un costo aproximado para la presente propuesta es de 1200 dólares americanos, con análisis previo del instrumento correspondiente, de los facilitadores dentro de la matriz.

El material que deberá ser distribuido a los estudiantes dada la modalidad a distancia tendría un costo estimado de 2500 dólares americanos, tomando en consideración que la impresión del material se lo realice en la planta matriz.

7.8. Cronograma

Primera jornada

- 8H00 Saludo, presentación conocimiento del objetivo propuesto en el taller.
- 8H30 motivación a los participantes para la participación y atraer el interés.
- 8H15 a 10H30 Lectura y análisis del manual de convivencia de los títulos con referencia los educadores.
- 10H30 a 11H00 Receso
- 11H00 a 12H30 Trabajo de grupo en función de las normas ya analizadas. (Presentar situaciones reales en las que deben aplicar las normas del Manual).
- 12H30 a 14H00 Receso
- 14H00 a 16h30 Lectura y análisis del manual de convivencia de los títulos con referencia los estudiantes y presentar las sugerencias o recomendaciones.

Segunda jornada

- 8h00 motivación a los participantes para la participación y atraer el interés.

- 8h15 a 10H30 Lectura y análisis del manual de convivencia de los títulos con referencia las autoridades.
- 10H30 a 11H00 Receso
- 11H00 a 12H30 Trabajo de grupo en función de las normas ya analizadas. (Presentar situaciones reales en las que deben aplicar las normas del Manual).
- 12H30 a 14H00 Receso
- 14H00 a 16H30 presentar las sugerencias y recomendaciones.

7.9. Matriz de actividades para el logro de los objetivos.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPOS	PRESUPUESTO
Desarrollar el taller de formación en valores promovidos en el Manual de Convivencia, dirigido a los estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia "Doctor Camilo Gallegos Domínguez" de la ciudad de Macas en el año lectivo 2010-2011	-Presentar la propuesta a las autoridades para la autorización correspondiente.	Una semana	(Gastos de oficina) 200
	-Socialización del Manual de Convivencia por parte de los docentes facilitadores.	Dos días	(refrigerios) 50
	-Preparar el material de apoyo de los facilitadores y beneficiarios.	Tres días	(Copias del Manual de Convivencia) 2000
Formar grupos de trabajo para identificar los valores, que se fomentan en el Manual de Convivencia.	Durante el taller organizar grupos de trabajo de cuatro estudiantes, para ejemplificar la aplicación de los artículos y enlistar los valores que se fomentan.	Dos días	
Recoger las sugerencias por parte de los estudiantes para, reformular dentro del Manual de Convivencia si el caso lo amerita.	Entregar a cada grupo de trabajo una carpeta con hojas para que escriban las sugerencias a ser incluido en el Manual.	Durante los dos días	(Materiales de oficina) 100
		Total	2350 dólares

8. BIBLIOGRAFÍA

Balmes, J. (2004). *Tratado General de Ética*. Lima: Corporación editora Chirre S.A. Primera edición.

Bass. (1990). *Handbok of Leadership*. New York: free Press.

Bastos, E., & Nelly, G. (2000). *Educación en valores*.

Calderón D. (s.f.). Obtenido de

<http://www.raco.cat/index.php/AssaigTeatre/article/view/145685/260909>

Carrera, L. (2006). *Cómo educar en valores: materiales, textos, recursos y técnicas*.

Cerecer Godoy A. y Velázquez García Y. (5 de Noviembre de 2007). Obtenido de

<http://elvaloredelalectura.blogspot.com/2007/11/gestion-eduativa-en-nuestro-proyecto.html>

Chiavenato, Idalberto. (1993).

Crosby. (1990). Obtenido de

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=d2PCJ51_LwYC&oi=fnd&pg=PA57&dq=elementos+que+definen+el+liderazgo+docente&ots=h5J-dsZitg&sig=U7jVWkPDZY8PvbGX3DrIHjBp_4k#v=onepage&q&f=false

Davis y Thomas. (1992). Obtenido de

http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Educadores/Misi%C3%B3n_de_los_nuevos_l%C3%ADderes_educativos/DE2328C1DC66FEB4C12573EE0012CBA3!opendocument

Etkin y Schvarstein. (1997). Obtenido de <http://elvaloredelalectura.blogspot.com/2007/11/gestion-eduativa-en-nuestro-proyecto.html>

Gillén M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Mexico.

Gonzales B. (19 de Octubre de 2007). Obtenido de

<http://www.atinachile.cl/content/view/82020/Liderazgo-docente-en-las-aulas.html>

Luisier y Achua. (2005). Obtenido de

http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Educadores/Misi%C3%B3n_de_los_nuevos_l%C3%ADderes_educativos/DE2328C1DC66FEB4C12573EE0012CBA3!opendocument

Manes. (1996). Obtenido de

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=d2PCJ51_LwYC&oi=fnd&pg=PA57&dq=elementos+que+definen+el+liderazgo+docente&ots=h5J-dsZitg&sig=U7jVWkPDZY8PvbGX3DrIHjBp_4k#v=onepage&q&f=false

Maxwell Jhon. (19 de febrero de 2009). Obtenido de <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-liderazgo.html>

Ministerio de Cultura y Educación. (1996). Obtenido de

http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm

MORERA Peralta, J. (Julio de 2010). *AVMRadio*. Obtenido de <http://religiosa.avmradio.org/>:
<http://religiosa.avmradio.org/mp3/ACTUALIDAD/NO%20TE%20SIENTAS%20SOLO/Lider%20y%20dirigente.pdf>

Ortíz A. (2004). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos18/inteligencia-y-liderazgo/inteligencia-y-liderazgo.shtml>

ORTÍZ Ocaña, A. L. (2005). *Liderazgo Pedagógico: El arte de ser un maestro exitoso*. Obtenido de <http://alexanderortiz2004.tripod.com/>

Penaloza Y. y Granados B. C. (2009). Obtenido de <http://www.slideshare.net/elviragranados823/lider-educativo>

Pérez, G. (1998). Obtenido de <http://elvaloredelalectura.blogspot.com/2007/11/gestion-eduativa-en-nuestro-proyecto.html>

Psm.Luis Bidegain. (2000). Obtenido de <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

Villamayor C., Lamas E. (1998). *Gestion de la radio comunitaria y ciudadana*. Obtenido de <http://www.region11.edu.ar/publico/portal/doc/biblioteca/los%20procesos%20de%20gestion.pdf>

Walker, D. (1993). Obtenido de <http://www.raco.cat/index.php/AssaigTeatre/article/view/145685/260909>

Zaleznik, A. (2004). *DIRECTIVOS Y LÍDERES, ¿SE FORMAN?* Obtenido de <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>

9. ANEXOS

ENCUESTAS: DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo
 La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación
 GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Cantón:

Sector: Urbano Rural

MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO

1. Tipo de establecimiento:

Fiscal Fiscomisional Municipal Particular laico Particular religioso

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

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

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

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

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

SI NO

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

- a. Director
- b. Rector
- c. Consejo Directivo

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

SI NO

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

No.	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

No.	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

No.	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

No.	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

No.	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

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

SI NO

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

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

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros

GRACIAS

ENCUESTA A DOCENTES

LA ENCUESTA SE APLICARÁ A TODOS LOS DOCENTES DEL COLEGIO, ES DECIR AL UNIVERSO

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano Rural

MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO

Tipo de establecimiento:

Fiscal Fiscomisional Municipal Particular laico Particular religioso

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en general; en la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel			

educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

GRACIAS

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Estudiante:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano Rural

MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO

Tipo de establecimiento:

Fiscal Fiscomisional Municipal Particular laico Particular religioso

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
2. Las autoridades no escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar			
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo			

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

GRACIAS

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

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

Sr. Padre de Familia:

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

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

- E EXCELENTE: De acuerdo al ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
 B BUENA: De acuerdo al ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
 R REGULAR: De acuerdo al ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
 M MALA: De acuerdo al ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano Rural

MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO

Tipo de establecimiento:

Fiscal Ficomisional Municipal Particular laico Particular religioso

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	E	B	R	M
1. El Director/Rector da la apertura necesaria a las inquietudes y toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.				
2. Las autoridades generan cambios partiendo de las sugerencias expuestas de los padres de familia.				
3. Qué tipo de diálogo mantiene con sus hijos respecto a problemas escolares, personales, etc.				
4. Las normas de convivencia establecidas en casa brindan un ambiente familiar...				
5. La forma que los maestros asumen las diferencias individuales de los alumnos				

durante las clases es.				
6. Inculca en su representado “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
7. En general, ¿qué opinión tiene de las autoridades y profesores su hijo?				
8. Como cataloga la gestión del comité central de padres de familia, cumplen con las funciones a ellos encomendadas				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
10. Las oportunidades que dan las autoridades para que los padres de familia expresen su opinión abiertamente es				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en las reuniones de entrega de libretas				
12. El compromiso del comité de padres de familia con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas es				
13. Enseñar con el ejemplo la ética y los valores.				

GRACIAS

Cuestionario de Entrevista**ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor**

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Eventos programados por la institución.



Encuesta a estudiantes



Autoridades de la Institución



Padres de familia