



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

**TITULACIÓN DE MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

**“Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico “Nelson
Torres” de la provincia de Pichincha, cantón Cayambe durante el año
lectivo 2011-2012**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Autor:

Zapata Armas, Iralda Germania

Directora:

Rodríguez Jiménez, Mónica Grimanesa, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO-QUITO

2013

CERTIFICACIÓN

Magister

Mónica Grimanesa Rodríguez Jiménez

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA.

Que el presente trabajo, denominado *“Gestión, liderazgo y valores en el Instituto Superior Tecnológico “Nelson Torres” de la provincia de Pichincha, Cantón Cayambe durante el año lectivo 2011-2012 realizado por el profesional en formación: Iralda Germania Zapata Armas,* cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f).....

DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Iralda Germania Zapata Armas, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de los posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autora: Iralda Germania Zapata Armas

C.I. 0502501331

DEDICATORIA

La presente Investigación está dedicada a toda mi familia por su motivación permanente en mi afán de superación espiritual y académica.

AGRADECIMIENTO

A Dios, Nuestro Padre y protector, por recibir de él las fuerzas, la tenacidad, perseverancia en el cumplimiento de tareas, requisitos académicos para culminar con éxito la carrera de posgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y a Distancia, por la oportunidad y el espacio de superación académica y en valores brindado.

A mi familia, permanentes impulsores de mis anhelos de superación.

A los docentes y alumnos del Instituto Nelson Torres por el apoyo moral y su cooperación incondicional en la elaboración del presente informe de Investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron con sus criterios y opiniones, en este proceso de elaboración de Tesis.

¡GRACIAS!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CUADROS.....	ix
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. GESTIÓN EDUCATIVA	6
1.1.1. Concepto.....	6
1.1.2 Importancia.....	9
1.1.3. Tipos de gestión.....	14
1.1. 4. Identidad de la Gestión Educativa Estratégica.....	19
1.1.5. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.....	23
1.2. EL LIDERAZGO	24
1.2.1. Concepto.....	24
1.2.2. Tipos de líderes	28
1.2.3. Características	31
1.3. Diferencias entre directivo y líder.....	34
1.4. Los valores y la educación.....	35
2.- METODOLOGIA.....	42
2.1 Participantes	43
2.2. Personal docente por sexo y edad	44
2.3. Personal administrativo y de servicios.....	45
2.4. Personal estudiantil por edad, sexo y especialidad	46
2.5. Materiales e Instrumentos.....	46

2.6. Método y procedimiento	48
3. RESULTADOS	50
3.1. DIAGNOSTICO	51
3.1.1 los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencian la gestión	51
3.1.1.1. El manual de organización	51
3.1.2.1 El código de ética	52
3.1.1.3. El plan estratégico.....	53
3.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	54
3.1.1.5. El proyecto educativo institucional	56
3.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	57
3.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	58
3.1.2.1 Misión	58
3.1.2.2. Visión.	58
3.1.2.2. Organigrama	59
3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	59
3.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	59
3.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	61
3.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	62
3.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.	63
3.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	63
3.1.3. Análisis FODA.....	64
3.1.3.1. Fortalezas y debilidades	64
3.1.2. Oportunidades y amenazas	64
3.1.3. Matriz FODA.....	65
3.2. RESULTADOS Y ENCUESTAS ENTREVISTAS	68
3.2.1. De los directivos	68
3.2.2. De los profesores	78
3.2.3. De los estudiantes.....	80

3.2.4. De los padres de familia	81
3.2.5. Matriz de problemáticas	83
4. DISCUSION	84
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	93
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES	95
6.- PROPUESTA DE MEJORA.....	96
7. PRESUPUESTO.....	103
8. CRONOGRAMA.....	105
9. BIBLIOGRAFIA.....	106
10. ANEXOS	1099

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Personal Directivo por sexo y edad.....	43
Cuadro 2.- Personal docente por sexo y edad	44
Cuadro 3.- Personal administrativo y de servicios.....	45
Cuadro 4.- Personal estudiantil por edad, sexo y especialidad.....	46

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Componentes de la gestión educativa estratégica.....	24
Grafico 2.- Clasificación de los valores.....	39

RESUMEN

En la investigación aplicada en el Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres, de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, nos planteamos conocer el resultado del diagnóstico de la gestión y liderazgo, derivado del análisis de los docentes de la institución educativa, en donde se visualice la inclusión y práctica de valores en el ejercicio educativo de nuestra Institución.

La Institución fue fundada en el año 1951, tiene 60 años de vida institucional. La institución cuenta con las especialidades de Superior, Primero de bachillerato: Bachillerato General Unificado, Segundo y Tercero de Bachillerato: Química y Biología, Físico Matemático, Sociales, Comercio y Administración Especialidad Contabilidad

La muestra participante de 22 docentes, veinte estudiantes, quince padres de familia y seis directivos, incluidos el rector y vicerrector, los cuales nos proporcionaron la información básica para el logro de los objetivos planteados en el presente proceso investigativo.

Se realizó las fases de investigación de los niveles de gestión, liderazgo y valores y sus impactos.

Para lograr que el Instituto presenta un nuevo manejo de liderazgo y gestión por parte de sus autoridades, estudiantes y vincular principalmente a los Padres de Familia.

PALABRAS CLAVES. Valores, clima escolar, gestión educativa, estrategias, liderazgo

ABSTRACT

In applied research in Nelson Torres Technological Institute of the city of Cayambe, Pichincha province , we consider the outcome of the diagnosis of management and leadership , derived from the analysis of the teachers in the school , where it is displayed inclusion and practice of values in education exercise our institution.

The institution was founded in 1951, has 60 years of institutional life . The institution has the specialties of Superior, first baccalaureate : General Baccalaureate Unified School Second and Third : Chemistry and Biology, Mathematical Physical , Social , Business and Management Accounting Specialization

The participant sample of 22 teachers, twenty students, fifteen parents and six executives , including the president and vice president, who provided us the basic information for the achievement of the objectives in this research process.

Phases was performed research and analysis of levels of management, leadership and values and their impact.

To ensure that the Institute has a new management leadership and management by the authorities , mainly linking students and Parents

KEYWORDS. Values, school climate, educational management, strategy, leadership

INTRODUCCIÓN

La Gestión, liderazgo, valores en la educación es un derecho fundamental de la persona humana y posee un valor humano universal. La formal y no formal, debe ser en sí útil a la sociedad ofreciendo un instrumento que favorezca la creación, el progreso y la difusión del saber y de la ciencia, poniendo el conocimiento y la enseñanza al alcance de todos.

La aparición y el avance arrollador de la tecnología y la ciencia ha venido a trastocar y cambiar la mentalidad y actitudes del ser humano individual y colectivamente en todas las áreas de sus actividades cotidianas: La economía, la política, la información, la cultura misma recibe directamente el impacto de este auge globalizador y convierten a las sociedades en entes de consumo de prácticas de culturas nuevas que se insertan a través de los medios de comunicación, y los instrumentos de información cada vez más sofisticados.

El fenómeno social llamado educación está presente en todos los ámbitos, sean estos sociales, culturales, políticos, entre otros. Su conocimiento nos ha llevado a la búsqueda de nuevos descubrimientos científicos acerca de cómo los seres humanos construyen su conocimiento del medio ambiente natural y cultural en el que están inmersos, siendo en este sentido un aspecto particular a considerar lo referido al papel que juega el conocimiento de corporalidad, en relación al desarrollo inteligente y a nuestra personalidad.

Se puede entonces considerar que la nueva estrategia educativa en lo que concierne a la formación de educandos, debe atender: la necesidad de acercarse a la información, de pensar y expresarse con claridad, de resolver problemas y la de vincularse con los demás, enmarcados en valores éticos que parten del entorno familiar y concluyen en la formación educativa, vinculados al liderazgo académico.

Vivimos en un mundo en el cual debemos esforzarnos cada día por lograr una sociedad mejor, la misma que se ve expresada en una convivencia sana, un respeto mutuo y en la cual la práctica de los valores no sea una casualidad.

El conocimiento desde siempre ha sido la base fundamental para realizar las actividades diarias del ser humano por lo que es necesario crear una entidad que se encargue de fomentar y desarrollar el pensamiento.

La presente investigación tiene los siguientes objetivos:

1. Investigar y analizar las estructuras, los referentes conceptuales teóricos básicos relacionados a gestión educativa, valores y liderazgo como fundamento para identificar, esquematizar y argumentar sobre los elementos que integran la acción gerencial integral.
2. Caracterizar la organización institucional. Determinar frente a los fundamentos teóricos, las particularidades de la estructura organizacional, sus componentes básicos y sus relaciones entre los actores educativos y la práctica de valores.
3. Identificar el modelo de organización escolar con el de los valores institucionales; el tipo de liderazgo y las prácticas de gestión y administración en la Institución educativa.
4. Identificar las fortalezas y debilidades en relación a la convivencia institucional, los valores institucionales y su proyección comunitaria; el desarrollo de valores y el tipo de liderazgo.
5. Elaborar una propuesta de innovación sustentada en gestión de valores y liderazgo que promueva la unidad, las relaciones interpersonales constructivas y una visión positiva del quehacer educativo.

La importancia del accionar del líder educativo, es que no realiza la tarea en forma solitaria, sino que involucra a sus integrantes logrando la cohesión, coordinación, acción solidaria para lograr las metas y objetivos institucionales que no deben apartarse de los objetivos de la educación en general

Se ha diseñado una propuesta de innovación para la aplicación de esos fundamentos teóricos referentes a la gestión en liderazgo y valores como alternativas para mejorar el trabajo docente administrativo, así como el apoyo de la comunidad educativa

La colaboración y apoyo de los directivos compañeros docentes, de los estudiantes, padres de familia ha facilitado nuestro trabajo. Las instrucciones formuladas en la guía didáctica, así como también de la asesora de tesis han contribuido para la estructuración y culminación de esta investigación que estoy seguro será de mucha utilidad para el desempeño docente de directivos, profesores, padres de familia del I.S.T. "Nelson Torres".

Los beneficiarios del proyecto constituyen los estudiantes que asisten al Instituto Superior Tecnológico "Nelson Torres".

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión educativa

1.1.1. Concepto.

El marco de aparición y desarrollo de las conceptualizaciones de la administración de la educación tiene un avance similar con los realizados en el campo de la teoría de la administración en general y de la administración pública en particular.

Consecuentemente, en la década del 70 del siglo pasado, se produjo posiciones antagónicas entre expertos europeos y norteamericanos sobre los inconvenientes que generarían la aplicación de conceptualizaciones de la administración en general, *“ya que “la adopción de modelos cerrados que poco tienen que ver con la interacción con el contexto social, político y económico que desarrollan las instituciones educativas y en orientaciones tecnocráticas para las propuestas de reforma de los sistemas educativos..”* (D. Zagaglia: 2004: 223).

El desarrollo teórico de los países de avanzada en Europa, influencia en el análisis sobre los fenómenos de la gestión o administración educativa en Latinoamérica.

En el campo de la educación se trata de superar las limitaciones de los paradigmas tradicionalistas, buscando modelos teóricos que explicaran la estrecha relación, entre los modelos educativos y los de desarrollo económico, político y social; por ello se dio lugar a un nuevo tipo de pensamiento administrativo en la educación, pasando a considerarse como un hecho multidimensional entre los que interactúan las dimensiones intraorganizacionales y extraorganizacionales.

Uno de los conceptos influyentes sobre este tema dice:

“La administración de la Educación es un proceso mediador entre las personas y los grupos diversos del sistema educativo; entre el sistema educativo y otras organizaciones y entre el sistema educativo y la sociedad” (Galarreta, 2005: 61).

Entonces dentro de este proceso de regulación entre las personas, grupos sociales; se debe tener en cuenta la evolución histórica de las diversas escuelas del pensamiento administrativo.

“La escuela clásica surge durante el proceso de la revolución industrial con la administración científica (F. Taylor) la administración general (H. Fayol), y la administración burocrática (M. Weber). En América latina se presenta bajo el enfoque empresarial desfasado en el tiempo. Su lema es administrar para la eficiencia”. (Capelleti, 2005: 62).

Es decir, hace referencia a un sistema mecánico y racional en el que se administra según el criterio de eficiencia económica; la capacidad de producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo; los resultados y las metas debe alcanzarse independientemente del tema humano y de cuestiones de naturaleza ética.

En este contexto, se prioriza el análisis de la dimensión económica en donde se observa los recursos financieros, los materiales, las normas burocráticas, los mecanismos de coordinación y comunicación es decir en esta clase de escuela, se resalta el carácter empresarial de la misma como en núcleos de las centros educativos privados y públicos del Ecuador; en donde el mismo sistema educativo del país contempla estos rasgos analizados.

“La escuela psicosocial, se origina a partir de la gran recesión económica de la década de los 30 del siglo pasado, cuyos representantes más notorios son: Roethlisberger, W. Dickon y C. Bernard y se adaptan los principios bajo el enfoque instrumental. Su lema es administrar para la eficacia”. (Antolín, 2005: 62).

Según esta afirmación, la administración se preocupa por la integración funcional de los elementos que lo componen. La eficacia entonces significaría la obtención del objetivo institucional.

En el sistema educativo, la eficacia se preocupa por la obtención de los objetivos específicamente educativos

Dentro de la administración de la educación, la eficacia se mide en términos de capacidad administrativa para lograr los objetivos educativos propiamente dichas. La eficacia es un criterio de naturaleza intrínseca del sistema educativo.

“La llamada escuela contemporánea, surge luego de la segunda guerra mundial; dentro de ellos se genera varias corrientes: Desarrollo Organizacional” (Women G. Beniris); administración para el desarrollo (J. Riggs). *En Latinoamérica se manifiesta por el creciente uso de las ciencias sociales en la administración pública y en la educación. Su lema es administrar para la efectividad”.* (Antolín, 2005: 63).

Aquí sobresale el criterio de efectividad política, atendiendo a las variables situaciones del ambiente externo que afectan a las organizaciones. Al aplicar el concepto de efectividad a la educación, ésta se vivencia con el logro de objetivos sociales más amplios.

La administración juega un papel político y no neutro; tiene en cuenta los procesos burocráticos que afectan al sector educativo, el ordenamiento jurídico de las organizaciones.

Las instituciones del sistema educativo en general se preocupan por el rol político que desempeña en la sociedad.

“La escuela crítica se basa en aspectos filosóficos como la fenomenología, el existencialismo y el método dialéctico. Es una teoría surgida en medio de la inestabilidad económica y política internacional de la década de los 70-80 del siglo pasado. Su lema es administrar para la relevancia”. (Capelleti, 2005: 63).

El sentido de relevancia tiene que ver con la verdaderamente importante para los que en función de ver grupo cultural determinado, participan de la sociedad tratando de desarrollar una forma cualitativa de vida.

La dimensión de análisis correspondiente es la cultura; los valores filosóficos, antropológicos, psicológicos y sociales. Se caracteriza por una visión totalizadora. Son instituciones que se preocupan fundamentalmente del hombre.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

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. La gestión educativa debe entenderse como la organización, dirección, coordinación, elaboración del presupuesto, supervisión, evaluación y control de recursos, para garantizar una educación con calidad; en donde se involucran procesos teóricos y prácticos integrados horizontal y verticalmente para resolver problemas y necesidades educativas de la sociedad.

Gestión Educativa tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada

función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Dentro de la gestión educativa, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables.

Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Para comprender las múltiples acepciones del término gestión se han propuesto los siguientes conceptos y términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, Liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales

1.1.2 Importancia.

“La gestión escolar implica un abordaje de la institución educativa sin mayor complejidad que la atraviesa”. (Tenutto, 2005: 214).

Los directivos de una organización educativa, desarrollan acciones, mirando al mismo tiempo las distintas dimensiones que atraviesan o impactan en cada establecimiento.

La gestión implica el desarrollo de un conjunto de saberes que vinculan teoría de la práctica, la ética y la eficacia, la política y la administración, en procesos que apunten a un mejoramiento permanente de la tarea educativa, hacia los niveles de mayor calidad.

Los aspectos más visibles de la gestión educativa se ven concretados en los ámbitos pedagógicos, curriculares, financieros, administrativos de evaluación.

“Aunque pueden tener objetivos declarados sobre el propósito del centro educativo, la conducta organizativa no está dirigida por ellos. Las actividades a nivel de gestión, están relacionados sólo de forma marginal con las actividades de nivel técnico que pertenecen al contenido y al proceso de enseñanza”. (Rosenhaltz, 1985: 359).

Generalmente los objetivos declarados de una organización educativa y así sucede frecuentemente, no se cumplen a cabalidad y se enfatiza en las actividades curriculares en base a metodologías muy particulares de acuerdo al docente.

“El director como profesor y administrador, ocupa una posición central en relación a los intereses del profesorado en las cuestiones pedagógicas y a los intereses ajenos en los asuntos del sistema global. La primera posición requiere flexibilidad y un grado de autonomía que le permita responder a sucesos inesperados. La segunda tiende a animarle a adoptar procedimientos racionales, centralmente controlados” (Harling, 1984: 228).

Sin embargo no hay consenso sobre la forma de ejercer la dirección escolar, se piensa en una figura directiva fuerte con amplios poderes pedagógicos y de gestión; pero también en una dirección colegiada que responda al control gestor externo por medio de consejos escolares, de inspectores o de reglas y normas de estricta aplicación.

“El estudio de la organización escolar tiene como referente inmediato al sistema educativo y como mediato al modelo de sociedad en el que pervive”. (Fernández, 1990: 190).

En la mayor parte de los planes de estudio actuales, la política educativa, la administración y legislación escolares se ocupan de los aspectos normados en cuanto a la organización y dirección de los centros educativos.

Es decir; la política educativa define el marco general de la organización y dirección de los centros educativos, desde la perspectiva práctica, no desde la óptica científica. La

administración educativa confirma los medios necesarios para poner en práctica la política educativa (planificación y desarrollo legislativo a nivel de derechos, órdenes y resoluciones).

La gestión educativa adquiere singular relevancia, debido a que su objetivo es el logro de niveles altos de calidad del proceso enseñanza – aprendizaje y el mejoramiento de los estándares de vida de la sociedad en donde ejerce su influencia un establecimiento educativo.

Por ello el sentido de relevancia es aquello que verdaderamente tiene valor e importancia para aquellas que participan en la sociedad tratando de desarrollar una forma cualitativa de vida, en función de las necesidades de un grupo cultural e histórico determinado.

En este sentido, el Instituto Superior Nelson Torres desarrolla su trabajo en los ámbitos señalados, puesto que en sus aulas recibe alumnos, mestizos, blancos con sus diversas expresiones culturales; por lo tanto las directivos y docentes deberán disponer o poseer el conocimiento de lo que constituye la gestión educativa en sus diversos ámbitos para dar respuestas satisfactorios a la expectativa que se genera de su acción educativa.

Para el ejercicio de la gestión educativa se necesita la aplicación de una planificación estratégica situacional, ya que luego de algún tiempo del auge de la planificación normativa y técnica, estos resultados insuficientes abordarán las complejidades e impredecibles factores de la dinámica social.

Además, el planteamiento normativo no da lugar a que los actores tengan opciones, a la hora de decidir, ya que todo esto definido de antemano. Asimismo requiere de muchos recursos materiales y humanos, lo que torna prácticamente irrealizable.

En este contexto surge la planificación estratégica - situacional que reconoce que no se puede hacer todo a la vez; sino que fija prioridades y objetivos parciales en la consecución de la imagen objetiva.

La planificación estratégica – situacional postula que: El planificador no es diferente de la realidad que planifica.

En este contexto, el planificador, y la realidad se hallan involucrados en la situación, lo que constituye una ventaja por cuanto, sus diagnósticos y acciones futuras tendrán una base real. Existe más de una explicación que puede considerarse verdaderos, La realidad

posee diferentes explicaciones, que dependen de quien les brinda. Ya no hay verdades universales que puedan aplicarse en todo tiempo y lugar.

La planificación es un proceso que precede y preside a la acción, sobre todo en la gestión educativa. La dimensión política debe ser incluida en el proceso de planificación, los recursos económicos no es el único recurso escaso; también lo son los recursos humanos.

De acuerdo a la investigación los momentos de la planificación estratégica son:

- 1.- momento explicativo.- se analizan las posibles amenazas que existe para la institución
- 2.- momento normativo.- es la planificación normativa
- 3.- estratégico.- las condiciones favorables para la institución.
- 4.- táctico operacional.- es el momento decisivo para el proceso de la planificación

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

En términos organizacionales significa: la presencia de los procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación de las comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.

Entre los elementos de la Escuela, el que más se ha enfatizado es el relativo a las autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política

educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo (Álvarez y Granados, 2000).

Por lo tanto la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, como se ha dicho, pero es un concepto que implica además, una visión integral de lo escolar en muy diversos ámbitos. Una correcta gestión educativa, por ejemplo, debe garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y estudiantes.

La institución educativa es una empresa que utiliza inteligencia y genera conocimientos y valores. Es de suma importancia para su funcionamiento conocer con detalle los pormenores de la estructura orgánica y practicar la buena administración, con el extra de la sensibilidad y el trato humano encaminado a la producción no de un producto, sino de personas de calidad que serán insertadas en las distintas esferas de la sociedad para transformarla y mejorarla.

Por lo tanto se concluye que el modelo de organización simplifica las rutinas también en otro sentido fundamental: la potestad de controlar se concentra en la cumbre de la organización. Esta ejerce su autoridad a través de controles formales, generales e impersonales. La regulación a priori de las rutinas de prestación contribuye a su vez a un control externo del funcionamiento técnico. Más claramente, la supervisión es restringida muchas veces a observar la adecuación de las conductas frente a un reglamento general y abstracto que las especifica.

Las consecuencias de una modalidad de control externo y formal de las tareas técnicas por un lado incrementan la pérdida de especificidad de lo educativo, y por otro, iguala toda supervisión a una penalización de los desvíos registrados por no estar previstos o permitidos en el reglamento..

Más grave aún, la simplificación que construye el modelo se extiende a dividir las tareas de supervisión entre distintos roles especializados que operan independientemente. Así como la asignación de las tareas administrativas generales se retiene para la dirección, que las tareas pedagógicas se le asignan a cada profesor de forma individual, las tareas de supervisión también se disocian en distintas inspecciones, dependencias, departamento de estadísticas y visitas varias.

Se puede decir que el control del funcionamiento global de la enseñanza se diluye, o se fragmenta en segmentos especializados y hace imposible una visión global de la calidad educativa y, menos aún, permite revertir la situación inmediatamente, ajustaría o reorientarla en términos de aumento de la profesionalidad

1.1.3. Tipos de gestión.

a.-Gestión institucional.

En lo que concierne a la acción educativa, luego de estructurar la planificación estratégica como proceso previo, la gestión debe centrarse desde varias dimensiones.

1.- la dimensión organizativa - administrativa de la institución

2.- la dimensión pedagógica-didáctica

La dimensión organizativa - administrativa de la Institución.- Con relación a los espacios escolares.- Determinan, si las instalaciones son propias o compartidas; que recursos utiliza, cómo es catalogado por quienes la visitan.

Los tiempos: Se refiere a la organización de los horarios ¿Son flexibles?, ¿Con qué criterios se elaboran? Los maestros disponen del tiempo suficiente para dedicarlos a la planificación y evaluación de sus clases.

Los recursos Humanos.- ¿Qué títulos poseen los docentes? ¿Realizan cursos de capacitación? ¿Cursan o cursaron postgrados?, ¿En qué ámbitos se desempeñan?, ¿En qué se destacan?

Recursos materiales.- De que elementos se dispone ¿En qué estado se encuentran? ¿Qué haría falta?. Las funciones que realizan a veces integran la Institución. ¿Qué tareas le incumben al director?, ¿Qué funciones ejerce el equipo de orientación escolar? En el cronograma se considera las metas y concreciones.

La dimensión pedagógica - didáctica.- Dentro de la dimensión pedagógica didáctica se debe considerar los siguientes ejes:

Eje Epistemológico debe constar el cómo se concibe el conocimiento en la práctica.

El eje Pedagógico - didáctico.- En este ámbito se debe identificar los objetivos de la Institución, identificar los perfiles de estudiantes, profesores, equipo de conducción, dispositivos del trabajo del equipo de conducción. Se elabora el Proyecto Curricular Institucional. Concepción del currículum escolar, aquí cabe preguntarse.

Qué se enseña, Cuándo se enseña, Cómo se enseña, Existe un plan de evaluación, Qué, cómo y cuándo se evalúa; es decir todo lo concerniente a los contenidos y su pertinencia, periodos de clase, horarios, metodología, didáctica de enseñanza, una

evaluación planificada, no producto de lo improvisación y el capricho del profesor que muchas veces se deja llevar por afectos o desafectos perjudicando al estudiante.

En lo concerniente a la dimensión organizativa y administrativa las acciones de gestión deben estar fundamentado en el conocimiento del proceso de toma de decisiones que proveen de calidad y aceptabilidad de las decisiones; estas decisiones deberán ser de calidad puesto que influirán sobre maestros y estudiantes en caso de cometerse errores. Los directivos de las instituciones educativas deben tomar en cuenta que sus decisiones tienen consecuencias positivas o negativas, sobre la realización de las metas organizacionales del grupo colegiado o de la institución.

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo.

Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. La gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de las metas y logros pedagógica en, con y para la acción educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al

sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional.

Asimismo, este tipo de gestión debe ser adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

Efectivamente, estos fines han de estar presentes invariablemente en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente a favor de una educación básica de calidad. Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Al momento, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

b.-Gestión escolar

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003),¹. En una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de

¹ Modelo de Gestión Educativa Primera edición:
2009D.R © Secretaría de Educación Pública, 2009 Argentina 28, Colonia Centro Histórico, C.P. 06020, México, D.F

toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que realiza la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen.

Así, desde el punto de vista una perspectiva es un amplio conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica .

c.- Gestión pedagógica.

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo

asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Para Batista (2001) *la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos.*

Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. La gestión pedagógica implica la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Rodríguez (2009) *coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.*

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias.

Así, el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Por ello es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación que valore tales particularidades, a fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar evidentemente ligada a los objetivos y la visión institucionales.

Es por eso que se puede determinar que tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional. Ya que es el modelo tradicional que se ha venido adoptado en el desarrollo de estrategias dentro de la Institución educativa

La perspectiva de la gestión pedagógica en el modelo, retoma estos planteamientos en los estándares sobre la práctica docente que pretenden detonar procesos de autoevaluación, retroalimentación y reconocimiento de impactos en materia de logro educativo, así como la concreción de los principios de la calidad educativa en los espacios donde se generan los aprendizajes.

1.1.4. Identidad de la gestión educativa estratégica.

a. Centralidad de lo pedagógico.

Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos.

La tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional; es decir al visualizar las transformaciones educativas desde la gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

Es por eso que resulta imposible contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de

manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

A todo esto se puede añadir que la centralidad de la educación, se ha venido dando en una forma tradicional, por lo que se están proponiendo nuevas iniciativas de gestión para la aplicación de estrategias educativas.

b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden.

Para captar la complejidad, pueden ser útiles tres principios: a) el dialogístico, es decir, el reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen. Así pueden entenderse las tensiones entre la centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad; b) el principio de la recursividad; y, c) el principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes.

Además podemos apoyarnos en otros principios como el de que la incertidumbre e indecisión en situaciones complejas permite un mejor trabajo de la complejidad que la reducción de la realidad a planes lineales.

La reconfiguración se promueve en la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación.

c. Trabajo en equipo.

Para desarrollar un eficiente trabajo en equipo, se requiere la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren

promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo.

Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos.

El trabajo en equipo es muy importante ya que de esta manera se vuelve un grupo sólido que ayudara con varias ideas que sirvan de beneficio para la institución , y como su nombre lo indica es el grupo fortalecido el cual tendrá mayor inherencia en las decisiones que tome el directivo o personal docente .

d. Apertura al aprendizaje y a la innovación.

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

Por lo tanto este es el desafío de los gestores educativos:

Abrir las organizaciones al aprendizaje, también se requiere además Por último es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere además generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, e ideas innovadoras para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar.

e. Asesoramiento y orientación profesional.

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza.

Se requerirán espacios para "pensar el pensamiento", pensar la acción, ampliar el "poder epistémico" y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provincial y local que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún.

Se concluye que los directivos y docentes deben aprender para ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos; es un docente con perspectiva mundial que trabaja reflexivamente en una institución específica. Será preciso formar otras competencias que promuevan, a su vez, otra profesionalización de las acciones educativas.

f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.

La claridad de metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativista. Por otra parte, se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad.

La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritaria en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores. La gestión, a más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

Para la conducción de las organizaciones actuales, extremadamente complejas, será preciso que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas. Y que dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza que estimulen una "coevolución creadora" entre los sujetos, y de ellos con el entorno.

Se puede definir que las culturas organizacionales vienen a ser las planificaciones y estrategias que se aplicaran en el futuro para que se pueda identificar las amenazas y las oportunidades que tienen los actores tanto docentes como estudiantes para lograr el beneficio mancomunado de la institución educativa.

g. Una intervención sistémica y estratégica.

Los modelos de gestión educativa están vinculados con la capacidad de impulsar procesos de cambio cultural y educativo que se evidencien en un futuro inmediato, en el corto y en el largo plazo, para remover las prácticas y las visiones de la organización escolar de la cultura burocrática que estaban limitadas a esquemas de programación, reglamentación y estandarización para reducir la incertidumbre.

Se vuelve necesario la exigencia a los gestores educativos a desarrollar o ampliar su capacidad de monitoreo, de perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica, así como puntualizar las acciones de liderazgo.

Dicho de otra manera, la gestión educativa compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos de intervención para alcanzar una mayor calidad educativa en su jurisdicción.

Una intervención sistémica y estratégica supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención. Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas.

Finalmente, se puede determinar la planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. En este sentido se puede decir que es un cálculo a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación sin olvidar su evaluación. La intervención será sistémica si contempla a la totalidad de la organización, sus interrelaciones, sus objetivos y fines, así como la vinculación con los contextos.

1.1.5. Componentes de la gestión educativa estratégica.

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. La gestión

educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

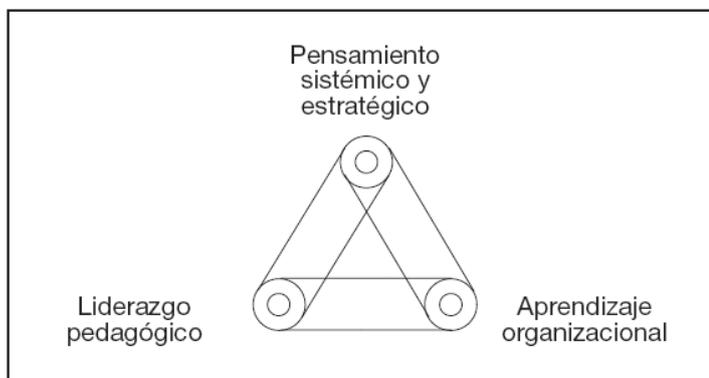


Grafico 1. Componentes de la gestión educativa estratégica

Fuente: gerenciaeducativa.com.cl

Autor: investigador

1.2. El Liderazgo

1.2.1. Concepto.

“Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción; la disposición de indagar, cuestionar, y problematizar; la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias; las habilidades para crear espacios y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje, donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la Justicia Social.” (Grimberg, 2006: 94).

Los desafíos que presenta la gestión de instituciones educativas del siglo 21 requieren del compromiso y la actuación de líderes educativos; les corresponde a ellos planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no solo en el interior de las escuelas sino en el involucramiento de éstos con su contexto.

Quienes asumen este rol deberán caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos y estar atentos a los cambios que son propios de la dinámica social.

Desde el aporte de Jaime Grimberg, el líder educativo debe ser aquel capacitado en el conocimiento científico para proveer a sus dirigidos que la garantía y confiabilidad de sus acciones aseguran una educación de calidad.

Aunque el liderazgo generalmente se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario que se reconozca la existencia de una estructura organizativa donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores.

Este componente pretende plantear esas y otras preguntas, asumiendo que puede haber muchas respuestas, por ejemplo, de quien ejerce un liderazgo institucional que no precisamente está determinado por un nombramiento, sino que lo construye día a día y lo demuestra; o de quien tiene un liderazgo natural mas no oficial, es decir, quien es líder pero no directivo; o bien, de quien no es líder por considerarlo un atributo que no le corresponde o que no puede desarrollar; son situaciones diferentes con una respuesta específica y diversa, cada una de las cuales da cuenta de que existen valores del liderazgo por descubrir y, más aún, por aprovechar.

En la literatura, cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, dado que se parte de la investigación hecha con quienes de manera regular ejercen el liderazgo, que son precisamente los directivos. No obstante, en las investigaciones se ha encontrado que una “buena escuela” no sólo parte de tener “un buen director”, sino que el éxito de la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso, se potencia a otros para que actúen e intervengan, se asume que no se sabe todo y no se tiene por qué saberlo.

Surge, entonces, otra categoría que merece la pena valorar: la de un “buen líder”, que viene a potenciar a la de director, porque hay directores que tienen la posibilidad de desarrollar aún más su liderazgo.

Esta categoría implica desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para

la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras.

También requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

El sistema educativo nacional históricamente ha promovido la formación de directivos sobre la marcha; es decir, se nombran directivos por antigüedad, por vía escalafonaria o por algún tipo de mérito, sin que previo al ejercicio de la función exista alguna preparación sistemática o formación inicial para el desempeño del cargo.

Cuestión por la que el directivo acude a colegas o a su jefe inmediato superior para obtener información y recibir capacitación técnica. Indudablemente que esa estrategia es funcional para la transmisión del conocimiento, el desarrollo de destrezas y aptitudes, principalmente administrativas, lo que contribuye a una gestión normativa centrada en la eficiencia y la cobertura; pero dicha “preparación” empírica no es viable para atender los retos actuales de la función directiva.

Para poder lograr este tipo de retos se requieren directivos con mejor perfil, a la altura de la complejidad de los procesos a coordinar, liderar y dirigir; sobre todo líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de incidencia y aporten sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos.

Un buen liderazgo, en consecuencia, es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Con el propósito de revisar algunas definiciones que dan cuenta de la evolución conceptual, enseguida se hace un recorrido por lo que ha sido el liderazgo desde la visión de los investigadores, a fin de concretar una noción básica del tipo de liderazgo que se quiere proyectar.

Se ha definido al liderazgo directivo efectivo como “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

También se puede entender al liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos.

El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Para que un individuo pueda desarrollar un liderazgo no sólo necesita tener conocimiento del sector, sino también una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen.

El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable

El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha concitado entre personas que estudian las ciencias del comportamiento en las organizaciones. El liderazgo es un pilar sobre el que se apoyan las sociedades, empresas, organizaciones, estados para la consecución de logros socios económicos, culturales colectivos.

“Liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar, la situación así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio personas que afectan más a otros de los que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo” (Bass, 1990: 64)

Por todos estos aspectos los directivos de un establecimiento educativo deben tener estas características precisamente para conducir a los docentes por el camino de la satisfacción personal en el cumplimiento del deber al alumno, a la alegría de cumplir con sus objetivos de aprendizaje ya sean estos generales, particulares o específicos de la comunidad educativa, cuando los padres de familia se sienten satisfechos de la formación y calidad educativa entregada y ofertada.

1.2.2. Tipos de líderes.

Un líder maneja el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo. Estimula a las personas para que desarrollen, no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Buscan que los equipos alcancen sus objetivos mediante la utilización de sus máximas capacidades, logrando de ellos lo mejor.

El enfoque transformacional es el que más se ajusta a las diferentes circunstancias del quehacer educativo puesto que el líder con estas características es capaz de generar el deseo de cambio; es capaz de crear un clima una atmósfera que alienta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender. Logra un alto nivel de cohesión del grupo al generar confianza para lograr su desarrollo.

De este modo tanto estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia, admiten el liderazgo de su rector o director y contribuyen de manera conjunta a la consecución de objetivos educativos institucionales constantes en su visión y misión.

La gestión y liderazgo se pueden concretar en las diferentes instancias del que hacer educativo como en la institución, con el educador, con el grupo, en el contexto y con uno mismo.

Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales, de autonomía y responsabilidad, creatividad y realización personal. Liderazgo "*es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones*" (Linch, citado por Rosales, 2007, p.29).

El líder es un comunicador nato que amplía el horizonte de las interrelaciones personales, que permite el vínculo y las proximidades entre los protagonistas.

En el ámbito señalado por (Prieto, 2006), el líder crea y amplía espacios de intercambios de experiencias de mutuo enriquecimiento que le proyectan a ser protagonista y promover una educación con sentido.

a. Líder organizador.

Es aquel que establece relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás.

b. Líder Participativo.

Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.

c. Líder Burócrata.

Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus

colaboradores e inducen a sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.

d. Líder Emprendedor.

Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

e. Líder Paternalista y Demagogo.

Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan; Hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.

f. Líder Técnico.

Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.

g. Líder oportunista.

Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

H.-Liderazgo calichin'g.

Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.

I.-Liderazgo afiliativo.

Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.

j.Liderazgo autorizado.

Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad.

k.-El liderazgo educacional

Es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro. El liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral. El concepto educacional se emplea más bien en los movimientos por la mejora de la escuela. Pero hay que integrar en lo que llamamos el liderazgo educacional dos conceptos: el que hace referencia al proceso de enseñanza y el que hace referencia al proceso educativo integral.

1.2.3. Características

“Los motivos que provocan la libre adhesión hacia el líder se sitúan en diversos planos, su personalidad, su comportamiento, sus ideas, razonamientos e intenciones. En resumen su persona, su acción y unas circunstancias que facilitan o dificultan que surja esta relación de influencia entre líder y colaborador.” (Prieto, 2004: 42).

Algunos líderes generan tanta influencia sobre otras personas, que no necesitan realmente tener la función de autoridad para ganarse el respeto y consideración. En este caso el comportamiento libre del seguidor será el resultado del grado de confianza con el líder.

Siguiendo la lógica de la confianza se debe tener en cuenta que en esta relación dinámica libérrima y multidimensional se satisfacen necesidades de bienes útiles, agradables y éticos; dinámica en la medida que constituye un intercambio continuo de influencia y aceptación mutua en el tiempo; libérrima porque es fruto de la libre voluntad del seguidor y multidimensional porque está presente la dimensión científica técnica (bienes útiles); la psico- afectiva (bienes agradables) del bien en sentido ético, se encuentra la cooperación al bien común, como uno de los elementos constitutivos de lo que es lo mismo, la motivación trascendente.

En los establecimientos educativos del país, falta fomentar este liderazgo basado en la confianza; porque la mayoría de docentes, estudiantes hacen o dejan de hacer por tomar

a las represalias o castigos y no existe este clima de confianza por ejemplo para plantear aspiraciones de mejorar en la promoción de las diversas jerarquías de la docencia o sugerir alguna propuesta de cambio a las autoridades del establecimiento porque simplemente no lo toman en cuenta.

En definitiva la labor del directivo educativo tiene muchos frentes de acción; aparte de promover la gestión de conocimiento para asegurar una educación de calidad, también debe propender hacia una gestión de difusión, conocimiento y sobre toda práctica de valores que asegure a la colectividad un producto íntegramente fecundo; por ejemplo que reconozca la unidad familiar su conformación moral y ética, como el pilar fundamental de una construcción social que todos aspiramos pero no lo vemos porque todas las instituciones la pregonan en teoría, en libros, en contenidos, etc.

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

1. Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
2. Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
3. Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que "otros" sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
4. Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otro.
5. Tener la capacidad de generar el conocimiento para fomentar ambientes de aprendizaje innovadores y productivos.
6. Desarrollar estrategias y formas de actuar que les permitan enriquecer la calidad del servicio educativo con el desarrollo de nuevas habilidades.
7. Buscar fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje con una visión educativa positiva
8. Tener pasión por enseñar y estar dispuesto a aprehender.

9. Tener espíritu de servicio.
10. Tener una vocación que cultiva con tono humano.
11. Tener buena actitud y disposición, no discrimina, ni se enoja.
12. Generar seguridad en sus estudiantes, los convencen de que por medio del aprendizaje serán mejores personas, que lo pueden lograr y sólo depende de ellos.
13. Lograr éxito de todos los estudiantes del grupo.
14. Ser exitosos, para que sus estudiantes sean exitosos.
15. Generar altas expectativas en sus estudiantes.
16. Fomentar el crecimiento continuo y sistemático en los niveles personal, profesional e institucional.
17. Convertirse en un vínculo con su comunidad
18. Promover el desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad, la responsabilidad social.
19. Conocer y aplicar los principios del aprendizaje, los procedimientos para llevar a cabo el uso adecuado de los medios auxiliares de la enseñanza.
20. Adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno como a la globalización.
21. Estar en constante capacitación y actualización.
22. Atender a la diversidad

El líder educativo posee las siguientes cualidades:

23. Activos
24. Emprendedores
25. Sensibles y atentos a los cambios
26. Capacidad de convocatoria
27. Flexibles
28. Pacientes
29. Voluntariosas
30. Creativos
31. Organizativos
32. Rigurosos consigo mismo
33. Capaces de delegar
34. Críticos
35. Honestos y honrados
36. Solidarios
37. Justos

1.3. Diferencias entre directivo y líder.

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

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

Un "nuevo liderazgo": *el transformacional que aparece en la reconceptualización de los años ochenta, un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos.* (Salazar, 2006, p.2)

En el siguiente cuadro expongo algunas diferencias entre un líder y un directivo.

LÍDER	DIRECTIVO
❖ Promueve y protege valores	❖ Programa
❖ Crea o promueve una visión para todos	❖ Controla
❖ Define o promueve una visión para todos	❖ Valora o mide
❖ Es ejemplo de las transformaciones buscadas	❖ Ejecuta
❖ Concede importancia para comunicar valores.	❖ Organiza

Diferencias entre dirigente y líder.

Un dirigente es una persona que ejerce una función o cargo directivo en una asociación, organismo o empresa.

LÍDER	DIRIGENTE
Su acción esta ceñido a su voluntad de servicio	Su acción esta ceñido a la ley
Se destaca en todos los campos en donde ejerce su influencia	Se destaca en el área de su función específica
El líder no recibe compensación económica por su accionar	Recibe una bonificación o sueldo por su trabajo
El trabajo del líder no conoce fronteras	El dirigente trabaja dentro de una circunscripción determinada y en horario establecido

1.4. Los valores y la educación.

“Existen dos funciones generales de la Educación: Uno individual y otro social. Por función individual se entiende el proceso por el cual el educando debe ser realizado en sí mismo lo más plenamente posible y por función social, el deber de incluirlo como miembro eficaz en la sociedad a la cual pertenece”. (Hernández, 1960: 189)

Desde esta óptica, estas dos funciones son inseparables en el proceso educativo. La individualidad es una realidad en sí, pero solo se verifica en la relación social, en el contexto; lo que significa que la educación también involucra las prácticas culturales, sociales, económicas de las cuales se nutren las organizaciones e instituciones y que influyen en la cosmovisión de los estudiantes y educandos.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto.

Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

Según Savater, hablando de la educación de los hijos (valor de educar, Barcelona, Ariel 1997), que hay cosas que se aprenden en casa, otras en la escuela, otras en la calle, otras en los libros, otras en la televisión y otras navegando por internet

En el fondo, lo que todos queremos es ser felices. Y los valores se nos muestran como algo que nos lleva a la felicidad. Tener valores es creer que hay formas ideales de vida, que hay unas formas de vida que son mejores que otras, más eficaces que otras para conseguir con ellas la felicidad. Pero la felicidad, el ser felices, se puede definir en dos direcciones (y a lo largo de la historia unos han insistido más en una dirección que en otra):

1. La felicidad consiste en estados afectivos agradables, como la tranquilidad, la relajación, el contento, la serenidad;
2. La felicidad consiste en la realización personal, que surge precisamente de vivir según los propios valores, aunque vivir así pueda ser costoso

Si una persona buscara sólo lo primero, los estados agradables, podría caer en la drogadicción, en la pereza, en preocuparse sólo por los placeres físicos.

Si una persona buscara sólo lo segundo, vivir según sus valores continuamente, sería un héroe, y no todos podemos ser héroes. Lo sensato es encontrar un equilibrio entre los dos: saber disfrutar de una copa, de una buena comida, de momentos de ternura, de unos buenos días de vacaciones, pero sin que nada de ello vaya en contra de los propios valores, de los propios ideales. Elegir sólo uno de los dos caminos, es salirse de la realidad.

Yo creo que los valores existen, independientemente que se escriben libros best-seller sobre éstos; los valores no se practican por las tintas derramadas en lujosos papeles y estanterías de librerías que pueden estar en manos de individuos que desean los beneficios económicos de sus ventas; los valores se fundamentan en el conocimiento y práctica del cristianismo.

Como docentes que nos preparamos para ejercer una función directiva, es importante el conocimiento teórico acerca de los valores; su importancia, su utilidad en la práctica diaria, porque esto generará liderazgo en nuestra gestión; pero más importante será el esfuerzo que demos frente a los estudiantes por ser mejores seres humanos, mejores personas, ser el faro de luz que guía sus oscuros caminos, que oriente sus dudas y que de certezas a sus incertidumbres diarias.

La educación en valores

Es un dato de la experiencia que el hombre, ni nace perfecto, ni nace determinado a una forma concreta de realizarse, ya que, a lo largo de su existencia y al tiempo que se va realizando en la forma elegida de entre todas las posibles, mejora sus disposiciones naturales.

Pero, asimismo, también es otro dato de la experiencia que el hombre no se realiza de modo humano por el simple desarrollo espontáneo de sus disposiciones. La madurez del adulto no es un puro crecimiento físico; es una forma de perfección que exige la disposición intencional de los medios apropiados para realizarse del modo específicamente deseado.

La educación transforma la animalidad en humanidad. Un animal es por su mismo instinto todo lo que puede ser; una razón que le es ajena ha tomado por él todas las medidas.

Pero el hombre debe usar necesariamente su propia razón. No tiene el instinto del animal y es preciso que él se cree a sí mismo su plan de conducta. Más, como no es inmediatamente capaz de hacerlo, sino que llega al mundo en estado inmaduro, tienen necesidad de la ayuda de los otros.

Los dos principios que subyacen a estos datos de la experiencia la ausencia de una determinación unívoca preestablecida en el hombre y la necesidad de intervención de un agente intencional para realizarnos de modo perfectivo- son los pilares lógicos del reconocimiento incuestionable de los valores como fundamento de la educación.

La educación carece de toda justificación inteligible cuando se rechaza el carácter fundamentalmente de los valores: si el hombre no tiene una inserción preestablecida en una forma concreta de hacerse -hecho incontrovertible porque no todos tenemos que ser lo mismo en la vida necesariamente- se infiere que sólo decidirá realizarse de un modo concreto, cuando le sea posible desvelar el valor de esa forma específica de llevarse a cabo, con su capacidad y con la ayuda de los demás.

Por consiguiente, aceptando el modo imperfecto que tiene el hombre de captar la verdad, podemos afirmar que podemos hacer estimaciones incorrectas, y, en consecuencia, la educación deberá esforzarse para poner los medios pertinentes a fin de que nuestras estimaciones se adecúen al carácter propio del valor y sean siempre ese intento honesto de manifestar la verdad en cada conducta práctica.

Podemos decir, por tanto, que lo valioso en sí tiene en educación un sentido metafísico y epistemológico: es una cualidad de las cosas, aquello que las hace excelentes una vez que hemos hecho abstracción de las necesidades y conveniencias del momento. No en vano, cuando nosotros decimos que algo es valioso, estamos afirmando que estimamos ese algo, porque hemos realizado un juicio sobre la naturaleza y cantidad de la excelencia de sus cualidades, aunque no puede elegirlo en mis circunstancias actuales, teniendo en cuenta las oportunidades de obrar.

Para que el valor alcance realmente carácter pedagógico, debe cumplir unas condiciones que le permitan adaptarse al modo humano de perfeccionarse; de tal manera que, si el hombre es movido a realizarse únicamente por aquello que conoce como valioso - caso de que ese conocimiento sea erróneo- pueda aprehender de nuevo ese valor y decidir modos más lúcidos de realizarse.

En nuestra opinión, los valores tienen carácter pedagógico y la educación en valores, se adecúa al modo humano de perfeccionarse, permitiendo que la educación se muestre siempre como esa ayuda que beneficia al hombre en cada conducta práctica. En definitiva, es posible la educación en valores, porque los valores son cognoscibles, son enseñables y son realizables.

Lo objetivo y lo subjetivo en los valores

Algunos piensan que los valores son realidades aparte, como las ideas platónicas o como las joyas o el dinero, que hacen que una persona que los lleve encima sea más valiosa. Otros piensan que los valores son puramente subjetivos y por eso alguien puede ver como valiosos un cuadro o un libro que otro desprecia.

Pero la mejor explicación es que los valores existen en la realidad, aunque no aparte (las joyas sí son una realidad aparte de la persona que las lleva, los valores no), sino que están en las cosas y en las personas. Y al mismo tiempo, tienen una parte subjetiva: necesitan un eco, una resonancia en quien los percibe. Unas veces la parte objetiva es la más importante, como pasa con una joya magnífica o con una persona muy bella o muy buena.

Otras veces, lo más importante es la parte subjetiva, por ejemplo una foto vieja y amarillenta puede ser muy valiosa para alguien, por la carga afectiva que lleva. Es que ese eco que los valores despiertan en nosotros tiene mucho de emocional, no es pura razón. Ortega y Gasset decía que para percibir los valores hace falta una antena especial. Quienes no tienen esa antena para los valores estéticos pueden apreciar más un cuadro cursi que un

cuadro de Velásquez, o una música bacalao más que un concierto de Mozart. Y a quienes no tienen esa antena para los valores morales, que son de los que hablamos esta tarde, les puede dar lo mismo decir la verdad que mentir y lo mismo ganar dinero trabajando que estafando.

Al ser los valores algo fundamentalmente emocional, no pueden ser transmitidos por un razonamiento frío, ni pueden ser impuestos por la autoridad. Si la transmisión de valores se hace en forma autoritaria, esos valores, o se rechazan, o se hacen rígidos y terminan en fanatismo.

Clasificación de los valores

El más famoso filósofo de los valores, Max Scheler (1928), clasifica los valores en cuatro categorías:

1. Los que proporcionan placer;
 2. Los vitales, que son la nobleza de ánimo y la rectitud;
 3. Los valores del espíritu, que son la belleza y la justicia, y
 4. Los valores religiosos, que consisten en lo sagrado como opuesto a lo profano.
- Según Max Scheler,
5. los valores morales no son valores aparte, sino que consisten en la capacidad de jerarquizar esas cuatro categorías.



Grafico 2.- Clasificación de los valores

Fuente: wordpress.com

Ortega y Gasset (1955), *en cambio, prefiere ordenar los valores en seis categorías: en la 1a están los económicos, como la calidad, el buen precio, la utilidad, la eficacia; en la 2a pone los valores vitales, que son la salud, la energía, la vitalidad, la decisión; en la 3a cita los valores intelectuales, como la verdad, lo exacto, lo evidente, lo probable; en la 4a categoría están los valores estéticos, que son la belleza, la elegancia, la armonía y la gracia; en la 5a coloca los valores religiosos, que para él son lo sagrado, lo divino, lo sobrehumano, lo milagroso; y por último, como 6a categoría menciona los valores morales, que son la bondad, la justicia, la generosidad, el amor, la autenticidad, la fidelidad o lealtad, la solidaridad, el agradecimiento, la responsabilidad, la libertad y la paz.*

Todos los demás son también importantes en la educación, pero los valores morales son decisivos, porque son los que determinan cómo es una persona: la gama es muy amplia y puede ir desde una persona egoísta o asesina, hasta una persona admirable, ejemplar para todos.

Valores Morales

Perfeccionan al hombre en sí mismo, en su esencia como persona. Por ejemplo: justicia, templanza, fortaleza, prudencia

Valores Sociales

Perfeccionan al hombre en su relación con los demás. Por ejemplo: amabilidad, honestidad, servicio, solidaridad, patriotismo.

Valores Intelectuales

Perfeccionan al hombre en su aspecto, razón, intelecto, memoria. Ejemplo: ciencia, conocimiento, sabiduría. Dentro de esta clase. Podemos mencionar los relacionados con el arte.

Valores Técnicos

Perfeccionan al hombre ayudando a tener mejores condiciones de vida. Por ejemplo: estudio, organización, trabajo, creatividad.

Valores Vitales

Perfeccionan al hombre en su aspecto fisiológico. Por ejemplo: agilidad, fuerza, salud, deporte, placer, ejercicio.

Al Hablar de los valores morales que han sido más apreciados en todos los tiempos de la historia humana y en todos los lugares, es decir en todas las culturas.

Ese resultado de un paciente trabajo de depuración por parte de la humanidad entera, tiene que ser siempre nuestro referente, para no caer en el relativismo de la moda o del capricho individual.

Esos valores universales y permanentes son: La libertad, contra toda forma de esclavitud y de manipulación. No debemos ser esclavos de nadie, ni podemos dejarnos manipular por la propaganda, comercial o política.

El amor y su forma más noble, la amistad, que consiste en comunicación, enriquecimiento mutuo, encuentro. Si en la pareja sólo hay atracción física y no hay amistad, esa pareja no es estable. El amor es lo contrario al odio, a la envidia y sobre todo a la indiferencia. La solidaridad, que es amor al débil que está amenazado en sus derechos o en su dignidad.

2.- METODOLOGÍA

2.1 Participantes (población total de docentes y estudiantes, la muestra que fue seleccionada)

El Instituto Superior Tecnológico "Nelson Torres "es una institución fiscal laica, que ofrece una educación integral de calidad basada en el desarrollo del pensamiento, con maestros comprometidos, críticos y capaces de enfrentar los retos actuales. El instituto Tecnológico Superior Nelson Torres fue fundado en el año 1951 tiene 60 años de vida institucional.

Es por lo cual la institución ha visto las necesidades de desarrollo humano de su estudiantado por lo que presenta el perfil inicial del estudiante y que se aprecia tanto en las condiciones generales como en aquellas de vinculación con la sociedad enfocando al desarrollo Bio-Psico-Social, cognitivo y Psicomotriz, satisfaciendo de esta manera una necesidad vital de la población, la educación; mediante la cual obtiene beneficios y cumple una labor social.

La educación Secundaria: Ciclo Básico y Bachillerato tiene como objetivo impulsar y llevar a la práctica una propuesta de educación integral con calidad y calidez.

1. Participantes

1.1. Personal directivo por sexo y edad

Cuadro 1.- Personal Directivo por sexo y edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años				
26-30 años				
31-35 años			1	16.66
36-40 años	1	16.66	2	
Más de 40 años	1	16.66	1	16.66
TOTAL	2	33.33	4	66.66

Fuente: Secretaria del Plantel
Elaborado por: Germania Zapata

Como se puede observar, en lo relacionado a edad, el 16.66% de los directivos tienen una edad promedio que oscilan entre 36 y 40 años: directivos entre 40 – 50 años y un solo directivo (rector) que se ubica en el rango de 31-35 años; lo que se puede interpretar como un predominio de directivos y relativamente jóvenes que pueden influenciar positivamente con su dinámica y creatividad en los objetivos institucionales.

En cuanto al género, se nota un claro predominio de directivos del sexo femenino, 4 interpretándose como un avance de la sociedad, en donde las mujeres, ocupan espacios directivos de poder muy importantes.

2.2. Personal docente por sexo y edad

Cuadro 2.- Personal docente por sexo y edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años				
26-30 años	1	5		
31 -35 años	3	15	3	15
36-40 años	3	15	2	10
Más de 40 años	3	15	5	25
TOTAL	10	50	10	50

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Germania Zapata

Con respecto al rango de edad y género del personal docente del I.T.S. “Nelson Torres”, se observa un número de 10 docentes del sexo masculino, y 10 del sexo femenino. En lo relacionado al rango de edad, los docentes de entre más de 40 y 50 años, son 8 el grupo de maestros que se encuentran en el rango de 36 y 40 años son 5 y de 31 a 35% son 5 y solamente 1 profesor están en la categoría de 26 a 30 años. Se puede notar que los maestros encuestados tienen una edad adecuada para el trabajo docente, combinándose la juventud y experiencia. En lo referente al género está equilibrado 10 hombres y 10 mujeres.

2.3. Personal administrativo y de servicios

Cuadro 3.- Personal administrativo y de servicios

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años				
26-30 años				
31-35 años				
36-40 años	1	25	1	25
Más de 40 años	1	25	1	25
TOTAL	2	50	2	50

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Germania Zapata

Con respecto al rango de edad y género del personal administrativo y de servicios del I.T.S. “Nelson Torres”, se observa un número de 4 personas 2 del sexo masculino, y 2 del sexo femenino.

En lo relacionado al rango de edad, los docentes de entre más de 40 y 50 años, son 2 en el rango de 36 y 40 años son 2 . Se puede notar que las personas encuestadas tienen una edad adecuada para el trabajo docente, combinándose la juventud y experiencia. En lo referente al género está equilibrado 2 hombres y 2 mujeres.

Para este análisis se toma en cuenta a la secretaria, colectora, guardián, conserje, asistente administrativo.

2.4. Personal estudiantil por edad, sexo y especialidad

Cuadro 4.- Personal estudiantil por edad, sexo y especialidad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 12 años	2	10	2	10
13-14años	2	10	2	10
15-16 años	3	15	3	15
17-18 años	3	115	3	15
Mas de 18años				
TOTAL	10	50	10	50

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Germania Zapata

Al observar los datos obtenidos con relación a la edad y género de la población estudiantil seleccionado para la encuesta, se nota que las edades de entre 17 y 18 años, alcanzan un número de 6, en tanto que la correspondiente a 15 y 16 años, alcanza un 6. En las edades de 12, 13 y 14 son 14. Son edades que generalmente tienen la mayoría de estudiantes de este nivel de educación básica.

2.5. Materiales e Instrumentos

Materiales de investigación

- ❖ Textos bibliográficos
- ❖ Cuaderno de apuntes
- ❖ Esferográficos
- ❖ Tesis de gerencia educativa
- ❖ Folletos del internet
- ❖ Trípticos

Medios tecnológicos

- ❖ Computadora
- ❖ Internet
- ❖ Flash memory
- ❖ Impresora
- ❖ Calculadora

Instrumentos:

- a) Encuesta a Directivos
- b) Encuesta a Docentes
- c) Encuesta a Estudiantes
- d) Encuesta a Padres de familia
- e) Entrevista a Directivos
- f) Observación de las Planificaciones
- g) Observación de clima institucional dentro del ámbito laboral

Encuesta

En la encuesta planteada dentro del tema de investigación desarrollado se ha planteado tocar las temáticas : gestión en valores y liderazgo se procedió al análisis del objetivo de los instrumentos de recolección de datos, la encuesta como su principal instrumento, pero también la entrevista a los directivos en donde son requeridos como el caso que se solicita información sobre el funcionamiento administrativo pedagógico del establecimiento; a los docentes sobre problemas sobre la actuación directiva, clima de trabajo, satisfacción personal, valores en general; a los estudiantes se requiere información sobre el desempeño de directivos y docentes centrado en lo axiológico, liderazgo y acción pedagógica de los mismos y a los padres de familia, cómo evalúan al establecimiento desde la parte externa.

La selección de muestra de los directivos se lo efectúa buscando vincular a los miembros del ápice estratégico de la institución: el rector, vicerrector, director del centro educativo, miembros del H. consejo directivo y consejo técnico.

Los veinte docentes fueron seleccionados del instituto superior y del centro educativo, al considerarnos una sola Institución, con diferentes actividades curriculares y pedagógicas.

Se seleccionó a veinte estudiantes del 10mo año de educación básica, por ser capaces de responder a los requerimientos planteados.

Luego de preparar el material, se procedió a implementar la aplicación de las encuestas; abordando directamente a docentes, directivos, alumnos y padres de familia; los estudiantes por su parte desarrollaron los cuestionarios en el aula durante 45 minutos. Los directivos respondieron a la encuesta y a la entrevista destinada para ellos.

Como observación no estructurada, se recogió datos e informaciones por medio de fotografías, documentos institucionales y datos del diario accionar de la institución.

2.6. Método y procedimiento

Los métodos utilizados en desarrollo de este trabajo investigativo son: descriptivo, analítico, sintético, estadístico, y hermenéutico.

El tipo de trabajo es exploratorio descriptivo, por cuanto investiga, analiza la realidad institucional en concordancia con los referentes teóricos estudiados.

El método que se aplica para la recolección de datos fue el cualitativo, pero también el cuantitativo; para el análisis y la recolección de información de la entrevista a los directivos fue de carácter cualitativo.

Se utilizó las técnicas de recolección de información como: observación directa, entrevistas, encuestas, que servirán luego para estructurar la tabulación, análisis, y discusión de datos obtenidos y triangulación con los referentes teóricos y aporte crítico personal.

Los resultados han sido importantes y descritos en consideración al porcentaje más relevante y luego de que se comparó con la teoría, se anexó el criterio personal, se extrajo la conclusión particular y general, así como de las características de la organización, desarrollo de valores y liderazgo; terminando la discusión con la descripción de las fortalezas y limitaciones.

La investigación se proyecta más allá del análisis realizado o de los problemas legales; propone una iniciativa de innovación con el fin de fortalecer la gestión institucional en lo que se refiere a valores, pilar fundamental del proceso educativo de formación del niño y del joven.

Se inició el proceso por la autorización por parte del rector del plantel; la preparación del material para la investigación de campo, su aplicación recolección de datos, organización, descripción, análisis, interpretación, explicación de resultados; hasta culminar con la redacción estructuración y revisión del informe de tesis.

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo, pues facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el Instituto. El presente trabajo facilitará acceder al conocimiento de la realidad para plantear

el problema, declarar la hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

El método estadístico permitirá organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de la investigación, facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, tendrá su aplicación práctica en el proceso de la verificación de la hipótesis.

Tabla 5.- etapas del método y procedimientos

ETAPAS	MÉTODOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	PROCEDIMIENTOS
Fundamentación teórica	Analítico sintético Inductivo Deductivo	Fichas bibliográficas	Revisión de contenidos bibliográficos
Diagnóstico	Recolección de Información: Personalizada Estadísticos	Encuestas Entrevistas cuestionarios	Aplicación de las técnicas e instrumentos elaborados

Fuente: google.com

3. RESULTADOS

3.1. DIAGNOSTICO

3.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencian la gestión en liderazgo y valores.

3.1.1.1. El manual de organización.

Los Manuales de Organización son documentos administrativos que exponen con detalle la Estructura de la Organización, señalan sus Áreas Administrativas y la relación que existe entre ellas; explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, así como sus funciones y actividades².

Los Manuales Administrativos permiten alcanzar objetivos y presentar una visión de conjunto de la Unidad Administrativa, precisar las funciones encomendadas a cada Área Administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones, coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo

En el ámbito de la organización Institucional el Instituto Superior Nelson Torres, está regulado por la Secretaria Nacional de Educación de Ciencias y Tecnología (SENESCYT) que reemplaza al CONESUP, sus directivos como el Rector y Vicerrector, el 1er Vocal del H. Consejo Directivo son designados por el Ministerio de Educación y Cultura así como también su personal administrativo.

El rector del plantel y su vicerrector duran 4 años en sus funciones en virtud de la alternabilidad dispuesto en la ley.

En la actualidad se está realizando el proceso de acreditación para cumplir con los requerimientos de una Institución de educación superior a través del CEAACES (Consejo nacional de evaluación acreditación y aseguramiento de la calidad de educación superior) que le puede asegurar su incorporación a la Universidad Nacional de Educación según lo que dispone la nueva legislación educativa.

En lo relacionado a la gestión en valores y liderazgo se puede observar que los directivos de la Institución analizada, no concretan en la práctica todos los instrumentos y principios que regulan el manual de nuestra organización por la complejidad que representa administrar una Institución heterogénea en donde sus integrantes no “Hablan su mismo lenguaje”. Por un lado la parte financiera y administrativa está regulada por la legislación

² Extraído de : www.cemer.qroo.gob.mx/.

educativa vigente pero por otra parte también tiene que sujetarse a la organización interna de la comunidad religiosa sobre todo en lo que se

Esta realidad hace que todo quede en documentos escritos bien redactados pero en la cotidianidad Institucional se puede notar descontento y fragmentación de la unidad Institucional evidenciándose una ausencia de efectivo liderazgo en valores Institucionales como es la imagen que se proyecta a la comunidad donde su organización interna es por departamentos los mismos que realizan tareas en los ámbitos tecnología docente, investigación educativa, práctica docente, vinculación con la comunidad, esta última encargada de proyectar las acciones y actividades en la provincia de Pichincha

En conclusión se puede observar una organización educativa de tipo vertical en donde las disposiciones de las cúpulas de la organización religiosa salesiana se cumplen sin discusión.

Para la conformación de la organización de la Unidad Educativa, se ha diseñado el Manual de Organización a fin de cumplir con la consecución de los objetivos y fines institucionales trazados para su fin.

La elaboración del Manual de Organización del Instituto, toma en cuenta factores determinantes en la orientación de las actividades que se llevan a cabo y que desarrolla la Coordinación Administrativa de la Unidad Educativa con el objetivo de facilitar y solucionar las necesidades de los alumnos.

3.1.2.1 El código de ética.

El Código de Ética se presenta como referente orientador de la Gestión Ética de toda institución. Las disposiciones contenidas en el mismo serán aplicadas en el desempeño de todas las funciones desarrolladas en el marco de la gestión institucional a fin de avanzar hacia la excelencia en la prestación del servicio educativo.

Los miembros del Comité de Ética del Instituto Tecnológico Superior “ Nelson Torres” estará conformado al interior de la institución velarán por el cumplimiento de las metas propuestas para el mejoramiento de la gestión ética del y estarán abiertos a consultas y planteamientos objetivos planteados por los servidores públicos ante situaciones concretas vinculadas al ámbito ético que pudieran generar situaciones de confusión o vacilación en su aplicación.

Los valores y las directrices éticas descritas en este Código serán asumidos y cumplidos de manera consciente por todos los miembros de la Comunidad Educativa en

donde se propiciará la creación de espacios para la reflexión personal y colectiva sobre la importancia y necesidad de aplicar principios y valores éticos en la práctica del servicio educativo que posibilite, en forma progresiva, la sensibilización y concientización de los servidores para el mejoramiento continuo de la gestión institucional

En la institución se dispone lo que se denomina el manual de convivencia, en él se incluye todas las acciones y prácticas del personal docente, administrativo, de servicio, alumnado, padres de familia con relación a la práctica de valores como el respeto, la solidaridad, la honestidad y la cooperación con la comunidad, con la institución, resaltando la orientación hacia un ambiente de trabajo que contribuya al logro de los objetivos educativos institucionales.

3.1.1.3. El plan estratégico.

El Plan Estratégico de la Institución será desarrollado de una manera correcta y práctica, siendo una herramienta de gestión planificada. De ahí que se propone explicitar el modelo educativo, la identidad y la acción de los diferentes gestores del proceso educativo. Se determina a continuación lo siguiente, planteado por la Institución.

El plan estratégico contempla las especificaciones con orientación técnica y científica en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo, y financiero; los valores como vivencia cotidiana, originada en la familia de cada integrante institucional. Se destacan valores como: la honestidad, responsabilidad, y solidaridad.

Sin embargo de lo que se puede observar en donde y auscultar del criterio de muchos miembros del plantel, El rector ejerce un liderazgo matizado con actitudes democráticas, pero también con arranques de autoritarismo y mucha ambigüedad e inseguridad porque tiende a cambiar la toma de decisiones en forma inesperada, lo que ha generado algunos enfrentamientos con jefes departamentales y docentes.

En el aspecto administrativo financiero se pueden apreciar algunos avances en el mejoramiento de la infraestructura física, un buen manejo de los recursos económicos asignados a la Institución y una gestión aceptable en lo referente al mejoramiento de recursos tecnológicos de la comunicación e información con la adquisición de equipos e instalaciones que permite inclusive por iniciativa del rector poner a disposición de las Instituciones sus aulas, instalaciones deportivas, gestión que permite abrir la Institución hacia el entorno,

En el aspecto pedagógico se puede apreciar un bajo perfil ya que los departamentos de tecnología y de investigación no generan procesos de innovación educativa que benefician al estudiantado; se limita a la realización de pasantías en otras Institutos pedagógicos pero no se socializa ni se aplica en el trabajo educativo.

El vicerrector es el encargado del área académica, sin mayor incidencia en el funcionamiento institucional; faltando generar liderazgo por sus limitadas relaciones interpersonales,

Ciertas actividades institucionales no se sujetan al plan estratégico.

3.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar.³

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos.

Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

En este documento no consta explícitamente el tema de los valores sino actividades de tipo académico, pedagógico; es decir estos documentos institucionales se enfocan hacia la técnica, hacia el cientificismo que domina la educación; sin tomar en cuenta la importancia de los valores que dan sentido a cualquier actividad humana y mucho más dentro del quehacer educativo.

Sin embargo la práctica de valores viene arraigada del núcleo familiar de la cultura, de sus convicciones profundas estructuradas en la cotidianidad y cada uno de los compañeros del instituto Superior Nelson Torres trae en sus mochila una rica experiencia y práctica de valores que lo imprimen en cada actuación pedagógica, en cualquier intervención educativa, a si no consten en un documento, porque muchas veces se escriben tratados y documentos pero no se practican.

³ Extraído de <http://pei.efemerides.ec>

En el Instituto Superior Nelson Torres, tendrá como estrategia la realización de “Talleres de sensibilización sobre los valores” con el proyecto: potenciando los valores, cuyo objetivo principal es motivar las actitudes para una convivencia sana. Como actividades para aplicar estos propósitos están: el diagnóstico a los alumnos, realización de talleres, charlas, establecer compromisos, elaborar cuadros murales y sobre todo practicar los valores.

Esta estrategia también estará dirigida a los docentes, en su tarea de orientar en valores a los alumnos – maestros y niños; así como también en su eficiencia en las actividades docentes.

Como valor institucional, se señala la participación en actividades comunitarias, cuyo propósito es la de vincularse con el desarrollo social, mediante la participación artística, deportiva y académica en fechas, aniversarios y otros de interés de la comunidad provincial y nacional.

Según el POA para el periodo académico 2011-2012, la Institución tiene planificado la realización de varias estrategias que promueven y fomentan valores institucionales como la capacitación docente, orientación docente, innovación del aprendizaje, traducidas en sendos proyectos como: Dinamizando el presente y el futuro, cumpliendo con mi rol, potenciando los valores perdidos y construyendo una educación con visión tecnológica y mis momentos favoritos.

Los referidos proyectos tienen como objetivo, insertar a todas los docentes y alumnos en un proceso de enseñanza – aprendizaje, acorde a la nueva reforma curricular, orientar en la formación de los futuros maestros, cuyas prácticas lo hacen en el centro educativo; motivar a los estudiantes en el rescate, y práctica de valores, morales, humanos y cristianos para una convivencia sana: disfrutar, compartir y acompañar a los estudiantes en sus momentos libres.

Como actividades para llevar adelante, estos proyectos e iniciativas están el de gestionar cursos de capacitación relacionados con las tecnologías de la información y comunicación; realizar talleres y charlas dirigidas a estudiantes y maestros sobre la práctica de valores; adecuar un equipo de amplificación para que durante los recreos, animar a los estudiantes con música y mensajes sobre la importancia de la responsabilidad, puntualidad y solidaridad y el respeto dentro y fuera del plantel.

Para la concreción de estos proyectos y actividades, están considerados los recursos humanos, técnicos y económicos de la institución.

Sin embargo, hay que señalar que dentro de la planificación no está considerado un elemento importante: los padres de familia, fuente primera de la generación y práctica de valores. Muchos de nuestros estudiantes pertenecen a familias disfuncionales; ya sea por la migración, o por el divorcio u abandono de la familia.

Por otra parte, el cumplimiento de las estrategias, proyectos y actividades dirigidas al relanzamiento de los valores, deben estar acompañados del ejemplo en la práctica educativa; coherente entre lo que decimos y hacemos. En innumerables ocasiones somos conformistas con nuestra preparación y capacitación profesional; en los recesos, la mayor parte de profesores son indiferentes con sus alumnos; en algunas oportunidades, los mismos maestros damos el mal ejemplo con la impuntualidad e irresponsabilidad.

El cumplimiento de actividades formales dentro del plan operativo anual, es importante, pero más lo es la convicción profunda de que nuestro testimonio de vida arrastre a otros a alcanzar modelos de vida constructivos y edificantes.

3.1.1.5. El proyecto educativo institucional.

El PEÍ es una construcción comunicacional. Es la construcción de espacios de interacción, de intercambio de información, de ruptura de la propiedad privada del aula (o de la cátedra, en el caso de la educación superior).⁴

El PEÍ tiene un significado fundamental: la superación del aislamiento de los educadores. El PEÍ lleva a la construcción de un espacio en que los miembros de una institución puedan romper el aislamiento, permite superar la soledad y abrir alternativas a un encuentro cotidiano para fortalecer el interaprendizaje.

Un problema priorizado, se denomina: “Falta potenciar la práctica de valores”; como causas se identifican; la falta de vivencia de valores en el hogar, influencia de los medios de comunicación, influencia de factores externos; como efecto se menciona a problemas disciplinarios y académicos y práctica de actitudes negativas; como alternativas de solución, se realizará talleres de sensibilización para la práctica de valores.

Otro problema identificado es que no hay vinculación con la comunidad salesiana; entre las causas se registra que no se planifican relaciones conjuntas, falta de

⁴ Yanneth Bibiana Perilla *Participación en la escuela y gestión de conflictos*, pág. 41 no debe poner pie de página sino referenciar en el mismo párrafo como lo tiene en otras páginas.

involucramiento en el quehacer educativo; como efecto consecuente se señala, que no hay relaciones de trabajo entre la comunidad educativa y padres de familia.

Como solución se indica que se realizarán reuniones periódicas entre las autoridades del centro educativo y los padres de familia. El proyecto educativo institucional recoge en su contenido todas aquellas actividades curriculares y extracurriculares que se consideran necesarios para impulsar una educación con altos niveles de calidad.

En el caso del establecimiento educativo en la elaboración del proyecto educativo, participan el rector, director del centro, docentes, comité central de padres de familia y el gobierno estudiantil, quienes participan activamente en la planificación, ejecución, control y evaluación.

Entre las actividades más destacadas podemos citar los seminarios de capacitación docente para la actualización de conocimientos en la enseñanza; el intercambio Institucional con otras institutos pedagógicos y escuelas de práctica.

El ámbito deportivo y cultural también está considerado con la participación de los padres de familia, docentes y estudiantes.

Se observa una buena gestión de los directivos para que las actividades planificadas se ejecuten con el apoyo y asignación de recursos económicos. En el P.E.I. del establecimiento se nota una tendencia de apertura hacia el entorno, recibiendo por lo tanto, el apoyo institucional público y privado en la promoción y asesoramiento de los diferentes actividades.

3.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

Es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo. Contiene los objetivos y la organización del centro; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas.

El Instituto Nelson Torres dispone de su reglamento interno en donde se identifican sus principios corporativos, fines, objetivos, estrategias, régimen económico organización, integración, deberes, atribuciones y subrogaciones del gobierno Institucional, las relaciones, los derechos y obligaciones de los profesores y estudiantes.

Este reglamento establece los objetivos institucionales que requieren las acciones del personal docente, administrativo, de servicios, y estudiantes, define los procesos administrativos académicos y financieros.

Uno de los valores más gratificantes del Instituto Nelson Torres es el hecho de que hace más de sesenta años, egresan de sus aulas jóvenes maestros forjados en la conciencia de solidaridad y cooperación con los sectores más necesitados y vulnerables como son los niños y los jóvenes; cientos y miles de maestros están desplegados en los lugares más remotos, formando y forjando el nuevo ciudadano del Ecuador.

Sin embargo se puede observar que el rector del Instituto Superior Nelson Torres tiene diferentes facetas en la solución de conflictos internos que surgen y que no son compatibles con la aplicación del reglamento interno.

Lo preocupante es que el reglamento interno regula ciertos aspectos de la realidad administrativa, de aspectos puntuales de las relaciones interpersonales pero no tiene la capacidad de motivar la unidad del personal para integrar la institución en donde se nota una fragmentación por la oposición de grupos de personas con intereses muy particulares, respecto a la dirección del centro educativo.

La gestión y liderazgo del actual rector tendrá sus frutos más preciados cuando se motive y fomente la unidad institucional como un valor que se proyecte a la comunidad; para lo que se sugiere ser más estable en su personalidad y en las decisiones que adopte.

3.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

3.1.2.1 Misión.

Es misión del Instituto Superior Tecnológico "Nelson Torres" formar jóvenes capaces de reflexionar en forma autónoma, con pensamiento crítico, y competitivo, al servicio de la sociedad y su entorno, con principios y valores coherentes con las condiciones sociales, culturales y ambientales del país y el mundo.

En su misión podemos ver claramente los objetivos que persigue la institución y el servicio que brinda así como imparte los valores a sus estudiantes.

3.1.2.2. Visión.

El Instituto Superior Tecnológico "Nelson Torres" promoverá el desarrollo integral de los educandos para que puedan incorporarse a la sociedad de manera competitiva, sustentando en la práctica de valores universales con amplio desarrollo del pensamiento

crítico, reflexivo y autónomos y con un alto nivel científico capaz de identificarse con la realidad nacional.

En su visión se puede diagnosticar el principio de la cultivación de valores en sus estudiantes y el de formar profesionales con futuro y de servicio para el país.

3.1.2.2. Organigrama

VER ANEXO FINAL

3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos..

Por disposición de la Ley, la malla curricular del Instituto Nelson Torres está sujeto a las políticas y disposiciones emanadas de la DINAMED y de la CONESUP hoy (SENESCYT), y su proceso de aplicación no se relaciona con el funcionamiento de los departamentos que tienen su función administrativa, con un jefe de departamento y un jefe por cada sección.

En el centro educativo de aplicación pedagógica, la determinación de las áreas principales de estudio, como de las asignaturas especiales, la carga horaria, las optativas, etc., la determina el contenido de la reforma curricular en vigencia.

Dentro del Instituto Nelson Torres no funcionan los tutores de áreas por qué .no se ha logrado estructurarlo, por falta de gestión educativa. El equipo docente labora unas 23 horas – clase semanales de promedio con una duración de 45 minutos cada periodo.

Del primero al décimo año de básica cada grado tiene su tutor o dirigente, que es el encargado de la orientación y motivación al estudiante.

3.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

“Se considera que los centros educativos mejorarán en el futuro si escuela y familia, profesores y padres comprenden cada una el potencial del otro para mejorar la educación de los niños que comparten”. (Epstein, 1985: 18).

El proceso de mejora del centro educativo, en cuanto a la calidad de su servicio hacia los usuarios y su consiguiente satisfacción, tiene relación a la promoción y fomento de un clima escolar y/o de la cultura escolar, en donde están involucrados los padres de familia; profesores, estudiantes, directivos.

“El clima constituye la atmósfera social de un centro educativo de tal forma que sirve para definir cómo se sienten sus integrantes. Un clima positivo, es aquel en el cual los integrantes del centro educativo se sienten aceptados, seguros y valorados”. (Quintina , 2006: 334).

En el Instituto Nelson Torres existen constantes enfrentamientos derivados de la preponderancia que quiere tener cada institución en la formación de los niños y jóvenes, lo que pueda calificar como un ambiente dominado por la desconfianza, entre los “grupos”; que se ha formado y que las autoridades no lo pueden neutralizar por el carácter político y el contenido subjetivo que los alimentan.

El clima escolar afecta a todas las personas implicadas en el proceso de formación y educación; el logro de un clima escolar positivo, tiene que ser un objetivo prioritario para el centro educativo, ya que potencia un ambiente de satisfacción escolar y profesional y a mejorar el rendimiento académico y docente.

“Se considera que los centros educativos de pequeño tamaño están en posición ventajosa para la creación de un clima escolar positiva, dada la mayor frecuencia de interacciones entre sus integrantes, lo que permite además que el alumnado con problemas sea detectado y reciba ayuda con mayor rapidez”. (Quintina, 2006: 337).

El Instituto Nelson Torres es una organización educativa entre niños, jóvenes, adolescentes y jóvenes del nivel superior, por lo tanto los directivos y los miembros del cuerpo docente, tenemos la obligación de ofrecer un clima escolar constructivo en donde sus anhelos de estudio y formación estén garantizados precisamente por la correcta percepción, sentido común y decisiones oportunamente tomadas desde sus autoridades de manera conjunta.

Se suele definir el clima escolar como: “la atmósfera social de un entorno de aprendizaje en el cual el alumnado participa en diferentes experiencias, dependiendo de las planificaciones establecidas por el profesorado y el equipo directivo. La Homogeneidad en la filosofía educativa entre el centro y la familia, favorece la dinámica del clima escolar”. (Quintina 2006: 335)

En la actualidad, el clima escolar que se observa en el Instituto está centrado en la homogeneidad de la filosofía educativa que se practica como establecimiento fisco misional, en donde la mayoría de integrantes comparten el credo religioso católico, reglamentado por los Salesianos que se traducen en la participación en ritos religiosos y actividades sugeridos por los directivos (rector y vicerrector).

Como conclusión podemos determinar que a pesar de todas las sugerencias descritas en el párrafo anterior existe elementales niveles de respeto entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia que aseguran un entorno de seguridad física y psicológica de los educandos, aunque falte mucho que hacer en la prevención y solución cooperativa de los conflictos que normalmente se poseionan.

3.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Buscamos desde las formas de enseñanza y los factores asociados a esta, la aplicación de los enfoques curriculares, que favorece al logro educativo de cada uno de los alumnos.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) que es un instrumento que orienta la acción educativa, es el fundamento de la organización interna y del trabajo cooperativo para alcanzar los objetivos.

El proyecto corresponde al nivel más operativo de la planificación y comprende un conjunto de estrategias funcionales a los objetivos o la visión y misión institucionales.

La base o plataforma del diseño curricular es el paradigma pedagógico salesiano, un modelo concebido en una doble vertiente: la primera como modelo que inspira y norma la praxis educativa; y la segunda como pedagógica porque expresa una visión de la realidad, de la misión y del estilo educativo.

Este paradigma propone la familiaridad como expresión visible de la vivencia del sistema preventivo que busca “formar buenos cristianos y honrados ciudadanos” Para ello se busca formar a la persona espiritualmente maduro que sea capaz de actuar de manera libre y responsable en base a una jerarquía de valores (materiales, sociales, estéticas y religiosas).

Todo lo descrito busca la humanización y dignificación de la persona, desarrollando las dimensiones estructurales del ser humano como; corporeidad, espiritualidad, unicidad, sexualidad, intelectualidad, libertad con responsabilidad, criticidad transcendencia e inmortalidad.

Estos fundamentos exigen a los actuales directivos del establecimiento un liderazgo en la gestión de valores desde la perspectiva de su actuación administrativa, pedagógica, y financiera que se separe de los reduccionismos de que los valores están en la práctica de ciertos ritos religiosos que en el caso de nuestro establecimiento se repiten por

cualquier motivo y que los apartan de la verdadera misión y visión de organismos salesianos y de un establecimiento educativo formadores de maestros.

3.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión será el mejorar los requerimientos de los alumnos. La Institución educativa en el aspecto organizativo y operacional se rige de acuerdo al reglamento interno que en su capítulo 1; art. 2 Señala:

“El Instituto Superior Nelson Torres” es una institución educativa fiscal incorporado al sistema de educación superior, cuya función es la formación docente”.

Art. 3. El instituto depende administrativa y financieramente del Ministerio de Educación, sin perjuicio de la capacidad de autogestión señalada en el reglamento general de los Institutos superiores y académicamente del (SENESCYT) .

En lo que tiene relación a la organización, Integración, deberes y atribuciones de los órganos de gobierno, de conformidad al art. 12 se expresa: De conformidad a lo que establece el art. 19 del estatuto general para los institutos superiores públicos y el artículo 44 del reglamento general de los institutos superiores técnicos y tecnológicos, los órganos de gobierno del Instituto son: junta general, consejo directivo, rector, vicerrector, la comisión evaluativa interna, comisión de vinculación con la comunidad, comisión de investigación pedagógica y comisión de práctica docente.

En lo referente a la organización administrativa- operativa y en lo que tiene relación a los directivos, docentes y estudiantes se sujetan a las diferentes marcos legales que rigen estos sectores.

Lo que se puede apreciar, es que en esta dimensión, según los documentos analizados, no existe una declaración escrita sobre valores, pero en la práctica se puede apreciar la existencia de grupos, debido a la naturaleza de funciones que desempeñan por ejemplo entre docentes y administrativos y de servicios.

Al margen de la formación educativa para mi criterio , creo que cada integrante del Instituto Superior Nelson Torres , la gran mayoría, trae en su mochila personal una formación en valores que se reflejan en su calidad humana y sensibilidad para ayudar al necesitado, actitudes positivas de superación personal y profesional que hacen docentes, administrativos y alumnos.

3.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.

En un contexto operativo existe por parte de las autoridades un compromiso permanente por la implementación de material didáctico a disposición de los alumnos.

El instituto según el plan estratégico de desarrollo institucional se sujeta a la ley de educación y su reglamento; al art. 19 del reglamento general para institutos superiores públicos y el art. 44 del Reglamento General de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos; tiene al rector, vicerrector, consejo directivo y las comisiones como organismos de dirección de las diferentes áreas.

El Instituto tiene un manual de procedimientos administrativos y financieros sobre el informe económico trimestral y semestral de caja chica, y los diferentes responsables ante el consejo directivo.

En los últimos tiempos ha surgido polémica por la integración del honorable consejo directivo del Instituto Superior Nelson Torres, ya que se han elegido a docentes. El rector y las autoridades tienen que buscar mecanismos de diálogo y conciliación para superar estos inconvenientes que pueden fracturar la unidad institucional.

Aunque explícitamente no se encuentran mencionados los valores, se puede apreciar que se observa su práctica, porque no se oyen, ni se escuchan escándalos sobre malos manejos de recursos económicos.

Creo que se invierten adecuadamente los recursos porque se observan en la práctica mejoras en el ornato y ampliación de jardines y espacios verdes; adquisición de artefactos tecnológicos de informática y comunicación, aumento de aulas y ampliación de algunos más; rediseño del bloque administrativo y mejoras en los servicios básicos que recibe la institución.

3.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento. Donde se les invita a participar donde su rol es activo y participante.

La proyección Institucional en la comunidad debe reflejar sus fortalezas como institución educativa, como organización humana y a través del ejercicio profesional responsable, del apoyo e iniciativas comunitarias en los lugares en donde sus estudiantes realizan el año de práctica docente.

En la ciudad de Ibarra es muy conocida la institución por su predisposición para colaborar con las instituciones públicas y privadas, con los gobiernos locales, y nacionales cuando ofrece su infraestructura, sus herramientas tecnológicas para seminarios, cursos y otros eventos de alto nivel.

Algunos de sus docentes más experimentados y capacitados académicamente son invitados a dictar seminarios, conferencias y talleres sobre temas educativos.

A mi juicio, falta énfasis en proyectar una presencia a nivel deportivo y artístico, que en años anteriores eran actividades cuyas autoridades lo impulsaban y apoyaban.

3.1.3. Análisis FODA

3.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

En cuanto a fortalezas la institución educativa cuenta con una adecuada infraestructura la misma que permite recibir a los estudiantes en condiciones adecuadas.

Ofrece amplios espacios verdes y deportivos para la práctica de gimnasios y deportes.

Las debilidades con las que cuenta la institución es que hace falta recurso económico, falta de laboratorios, bibliotecas equipadas para su mejor aprendizaje.

3.1.2. Oportunidades y amenazas

Personal capacitado para tener una educación de calidad, como amenaza tenemos la despreocupación de los padres en el control de las tareas.

Personal que se siente atraído por otras instituciones educativas para brindar su servicio.

3.1.3. Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> •Infraestructura física adecuada •Mobiliario adecuado •Buenas relaciones interpersonales •Personal especializado en el área docente •Personal capacitado y con amplia experiencia. •Recuperación pedagógica permanente •Confianza en la comunidad. •Ubicación estratégica. •Buen espacio físico •Profesores predispuestos al cambio. •Liderazgo de los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Preparación académica •Apoyo y confianza de la comunidad •Participación de estudiantes en actos sociales, culturales y deportivos • Ayuda de organismos seccionales e instituciones de la comunidad educativa
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Escaso número de docentes no dispuestos al cambio •Recursos económicos insuficiente •Falta de laboratorios •Alumnos poco participativos •Biblioteca insuficiente. <p>No se propicia actividades, eventos culturales, sociales que promueven el intercambio cultural con otros institutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Familias disfuncionales •Delincuencia en el sector •Deserción escolar •Desnutrición estudiantil •Despreocupación de padres de familia en el control de tareas.

<p>pedagógicos.</p> <p>Falta de gestión administrativa, pedagógica que promueven la superación de estos índices de trayectoria en el servicio educativo.</p> <p>4.La institución, no cuenta al momento con un proyecto que fomente y promueve la gestión y liderazgo en Valores.</p>	
--	--

Otras de las debilidades, es la presencia de maestros que no se identifican con los principios educativos – pedagógicos y no permite el trabajo integral consensuado con relación a la práctica educativo en valores.

Hace falta promover e incentivar la capacitación y profesionalización académica del docente, porque muchos de ellos solamente tienen el título de tercer nivel y cuatro docentes son profesores de educación primaria.

El Instituto no cuenta con un proyecto que promueva ni fomente, un ambiente de trabajo escolar en donde se visualice el bien vivir de todos sus integrantes, sobre todo en lo relacionado a la concientización de prácticas educativas transformadoras que den sentido a nuestra actuación como formadores, guías y orientadores de niños y jóvenes.

Es preciso entonces hablar de las oportunidades que tiene el plantel educativo investigado:

Muchos de los docentes; tienen la vocación educativa pero deben hacerlo con fundamentos científicos y académicos; nadie puede enseñar lo que no sabe; en este sentido como oportunidades se identifican los afectos de instituciones educativas superiores como la U.T.P.L, que ofertan carreras de post-grado en gerencia educativa con énfasis en valores gestión y liderazgo.

Como oportunidades también se toma en cuenta la existencia de una infraestructura física, equipamiento tecnológico y recursos humanos para efectuar talleres, seminarios, charlas, y eventos que promueven los valores y el desarrollo personal.

En el ámbito de las amenazas se menciona a factores que están a veces fuera del control de la organización educativa y que obedece a realidades que se originan en corrientes filosóficas, políticas, economicistas, tecnológicas como la globalización y que tiene como sus más próximas víctimas a los niños y jóvenes, como grupos más vulnerables.

La descripción del FODA Institucional, advierte que la organización, tiene una identificación cristiana - salesiana, que se fundamenta en el proyecto pastoral salesiano, estilo educativo (sistema preventivo) y educación católica salesiana que a lo largo de sus vida Institucional ha tratado de ponerlo en práctica a través de sus actores (comunidad educativa). Este particular sirve de referencia sólida para el análisis de la presente investigación por la naturaleza del tema.

Así mismo servirá la referencia de que es importante practicar los valores, no solo decirlos y escribirlos; por ello dentro de las debilidades está expresada la inquietud que deberá concretarse más adelante en la propuesta de mejora.

Los datos de oportunidades y amenazas nos llevan a un escenario en donde el gerente educativo deberá tomar decisiones, ya sea para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas dentro de la que corresponde a una gestión de calidad en liderazgo y valores, dentro de un contexto social complejo y cambiante.

3.2. RESULTADOS, ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

3.2.1. De los directivos

Tabla No 6.-FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Forma de organización	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	66.66
a. b. Coordinadores de área.	2	33.3
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		
Total	6	100.00

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

Los directivos nos dan a conocer que la mayor parte de la organización de los equipos de trabajo dentro de la institución la toma el Rector y otra parte es organizada por los Coordinadores

Según los resultados expresados. 6 directivos, es decir el 100% de las encuestas señalan un rango no especificado en el modelo que registraron como debería ser otros; el de comisiones de conformidad a la ley y su reglamento.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. El número de miembros de la institución	2	33.33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66.66
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
Total	6	100.00

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

La mayoría de los directivos encuestados manifiesta que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos en la institución que se reflejan por la organización de la misma

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización sobre este tema; los directivos; el 66% manifiestan que para medir el tamaño de la institución, toman en cuenta el número de miembros de la institución; 2, el 33.33% cree que se debe valorar los resultados obtenidos en la institución

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

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

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

Del total de encuestados el 66,66 % manifiesta que para cumplir con las tareas encomendadas hay que saber todo acerca del lugar donde se está prestando los servicios educativos, de manera especial las normas y reglamentos interno del establecimiento educativo y un 33.33% nos indica que no es necesario conocer las normas y reglamentos internos, lo cual no me parece ya que todos los que prestamos servicios en una institución debemos conocer sus leyes.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en	f	%
a. Sí	4	66.66
b. No	2	33.33
Total	6	100.00

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

El 66% de los directivos encuestados nos manifiesta que existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, lo que da idea que muchas veces no se toma en cuenta los criterios y opiniones que dan los docentes para la toma de decisiones.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Sí	2	33.33
b. No	4	66.66
Total	6	100.00

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

La mayor parte de los encuestados un 66.66% señalan que no existen consensos para la toma de decisiones para la resolución de conflictos, y un 33.33% manifiestan que es necesario que se delegue a otras personas para que ayude en la resolución de conflictos y en la toma de decisiones .Un buen líder debe saber cómo tomar las decisiones correctas y el momento oportuno para el bien de la institución educativa.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	50	2	33	1	17
b.	El desarrollo profesional de los docentes.	5	83	1	17	1	17
c.	La capacitación continua de los docentes.	5	83	1	17	1	17
d.	Trabajo en equipo.	4	66	1	17	1	17
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	4	66	1	17	1	17
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	2	33	1	17
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	17	4	66	1	17

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

De los seis directivos encuestados, se han pronunciado sobre aspectos de trabajo personal, interpersonal, excelencia académica, participación de padres de familia; capacitación de docentes y delegación de la autoridad a los grupos de decisión. En estos resultados se analiza desde la perspectiva de siempre a veces o nunca.

A El desarrollo profesional de los docentes, según la encuesta realizada la promueven

5 directivos (83%) y 1 (17%).... A La capacitación continua de los docentes, siempre lo promueven 5 docentes (83%) y a veces la promueve 1 directivo (17%). A El trabajo en equipo es compartido siempre por 4 directivos (66%); a veces lo promueve 1 directivo (17%); y nunca, se expresa un encuestado 17%. A La excelencia académica, siempre lo promueven 3 directivos encuestados (50%); a veces lo promueven 2 directivos (33%), y nunca se pronuncia un directivo (17%). A La vivencia en valores institucionales y personales la promueven siempre 4 directivos (66%); 1 lo promueve a veces 7%, 1 (17%) no lo hace nunca

A Sobre la participación de los padres de familia en las actividades programadas; 3 directivos (50%) la promueve siempre; 2 (33%) lo hacen a veces; y 1 (17%) no lo promueve nunca.

A Delegación de la autoridad a los grupos de decisión; siempre promueve 1 directivo (17%); a veces lo promueven 4 (66%) y nunca responde 1 (17%).

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	HABILADES QUE SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas			1	100		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20 %				
C	Se adquieren a partir de la experiencia	1	20 %				
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	40 %				
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	20 %				
		5	100	1	100		

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

En este tema, los encuestados contestan: Que estas habilidades son siempre innatas contestan 2 (33%); a veces 3 (50%) y 1 (17%) que no. Se logran estudiando las teorías

contemporáneas sobre liderazgo siempre se logra creen 3 encuestados 50%; 2 (33%); que a veces y 1 (17%) nunca.

Se adquieren a partir de la experiencia, responden que siempre 4 (66%) y a veces un 2 (34%). Se desarrollan con estudios de gerencia; 1 (17%) siempre; 2 (33%) cree que a veces; y 3 (50%) cree que las habilidades de liderazgo no se desarrollan con estudios de gerencia.

Capacitación continua que combine la práctica teoría y reflexión 4 directivos creen que se logran siempre 66%; 2 encuestados creen que a veces (34%).

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencias para saber qué les falta mejorar.	5	83	1	17	--	--
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			4	66	2	34
c.	La mejora de los mecanismos de control	1	17	4	66	1	17
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83	1	17		

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

a. 5 directivos (83%) expresan siempre; 1 (17%) señala que a veces.

b. 4 directivos (66%) a veces; 2 (34%) indican que nunca.

c. 1, (17%) siempre; 4 (66%) a veces; 1 (17%).

d. 5 directivos (83%) indican siempre, 1 (17%) a veces.

Como se puede observar la mayor parte de los directivos encuestados se inclinan con la opción

A. el uso de información sobre el desempeño de los protagonistas del centro educativo como referencia para mejorar aspectos deficitarios; pero también creen que la promoción de ambiente cordiales de trabajo, ayudarán en este sentido 5 (83%), otras opciones son consideradas con menores niveles de frecuencia y porcentaje.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se `promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	66	1	17	1	17
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	4	66	1	17	1	17
c.	De coordinación (jefe de estudios coordinador, etc.).	4	66	1	17	1	17
d.	Técnica (departamento, equipo docente, etc.).	5	66	1	17	--	--
e.	Otros (¿Cuáles?)	6	66	1		--	--

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

Se puede notar una apreciación diversa; la opción d es señalado por 5 directivos 83%; pero también las alternativas a – b y c, con 4 (66%) son importantes referentes de lo que creen los encuestados sobre los organismos que se hallan en la institución.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	50	2	34	1	16
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50	3	50	--	--
c.	Trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	3	50	--	--
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83	1	17	--	--

Con referencia a los aspectos abordado en la tabla 15, se observa que la opción d coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos tiene la mayor aceptación 5 (83%) siempre. Pero también señalan las opciones a – b y c. 3 cada uno (50%) en el rango de siempre. Se puede apreciar sin embargo que en el rango del a veces, hay señalamientos en el b y c con el 50% c/u y el a con el 34%.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	34	4	66
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	66	2	34
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	50	3	50
d.	Mantener actualizada la metodología.	4	66	2	34
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83	1	17
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	--	--	6	100

g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	--	--	100
h.	.los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	--	--	100
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	--	--	6	100
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	--	--	100

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

Los directivos encuestados responden afirmativamente, 6 (100%), las opciones g, h y j; negativamente 6 (100%), la alternativa f; además se pronuncian con un 5 (83%) la opción e; 4 (66%) la alternativa d, y b; de esta manera considero que los encuestados de acuerdo a sus formación académica han respondido a las propuestas planteadas.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden. ACCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	--	--
	TOTAL:	6	100	--	--

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

Sobre la única propuesta en el literal a que se puede observar que si se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propios y adecuados a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico los 6 directivos responden positivamente (100%), lo que quiere decir que han respondido de acuerdo a su experiencia de la gestión realizada, situación que será confirmado o no de los resultados de los encuestados docentes y estudiantes.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.				
B	Plan estratégico.				
C	Plan operativo anual.				
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.				

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

Los directivos encuestados señalan que los instrumentos de planificación propuestos en las opciones a – b – c y d los aplican en la institución o por lo menos lo conocen en mérito a su preparación académica. 6 (100%).

El contenido de los interrogantes realizados a los directivos del plantel se relaciona sobre aspectos conceptuales de la comunicación e información; de un líder educativo y una apreciación sobre la realidad de la Institución en el tipo de liderazgo predominante, valores institucionales, del profesorado y demás anti valores.

Desde el punto de vista de los directivos, las respuestas sobre aspectos más sensibles del desenvolvimiento institucional son estos:

1) El 100% de los directivos coinciden que: la comunicación es un intercambio de ideas, criterios, opiniones y el diálogo para lograr consensos en la institución.

2) En este requerimiento mencionan al reglamento interno el manual de funciones, el código de convivencia para determinar el cómo, cuándo y quién ejerce las tareas de liderazgo.

3) Todos expresan que lo harán con el diálogo – negociación sobre propuestas para alcanzar soluciones.

4) Las características de un líder educativo más tomadas en cuenta son: capacidad técnica, comunicabilidad, tolerancia y ver equilibrio entre firmeza y tolerancia.

5) A esta pregunta, 5 directivos responden que el liderazgo que ellos observan o sienten es el horizontal; 1 directivo manifiesta que es autoritario.

6) Como valores institucionales que son promovidos por las Institución, figuran: Unidad del personal la solidaridad en el convivir diario, lo constante capacitación y comunicabilidad interna.

7) Como valores observados por los directivos en los profesores y alumnos: la comunicabilidad, sinceridad, honradez, responsabilidad e identificación con la institución.

8) Como autoridades son mencionados el hurto, la falta de respeto.

Las opiniones esgrimidas por los directivos lo hacen desde su experiencia personal, preparación académica y cosmovisión. Lo interesante será siempre que haga sindéresis entre lo que se dice y expresa con lo que se hace. Por ello debo recolectar que uno de las valores institucionales que se pueden visualizar en los diferentes ocasiones es son duda la amistad y comunicación entre los compañeros profesores y directivos, al margen de conflictos de índole personal y se han pedido desarrollar programas sociales, deportivos, culturales sin dificultad.

3.2.2. De los profesores

Resultados de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f		F		f	
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.	2	10	14	70	4	20
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	8	40	12	60	--	--
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro	17	85	2	10	1	5
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	10	50	9	45	5	5
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10	13	65	5	25
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	2	60	7	35	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del	15	75	4	20	1	5
8. Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos	2	10	8	40	10	50
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5	8	40	11	55
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	9	45	10	50
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25	11	70	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	75	5	25		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	30	13	65	1	5
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	10	50	10	50	--	--
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y	11	55	9	45	--	--
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25	--	--

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

En esta tabla consta los resultados de la encuesta a los docentes del centro educativo Instituto Nelson Torres en el que constan las opiniones y criterios de los profesores sobre aspectos conceptuales de liderazgo gerencia educativa, valores y su percepción de la incidencia e impacto en la institución; la aplicación de estos principios o fundamentos educativos por parte de las directivas en el ejercicio de sus funciones.

Los docentes al responder la propuesta 3 de las declaraciones, 17 docentes (85%) siempre; 2 (10%) y 1 (5%) nunca.

Ante la propuesta 4, los encuestados responden así: 10 (50%) siempre; 9 (45%) a veces; 1 (5%) nunca.

Los profesores al ser requeridos por la propuesta 6, responden del siguiente modo: 12 (60%) siempre; 7 (35%) a veces; 1 (5%) nunca.

En la propuesta 7, los docentes responden de la siguiente manera: 15 (75%) siempre; 4 (20%) a veces; 1 (5%).

En el numeral 9 de las declaraciones los encuestados se expresan así: 1 (5%) siempre; 8 (40%) a veces; 11 (55%) nunca.

Ante el numeral 11, los docentes contestan así; 5 (25%) siempre; 14 (70%) a veces; 1 (5%) nunca.

En la declaración 13, contestan: 6 (30%) siempre; 13 (65%) a veces; 1 (5%) nunca.

En la propuesta 14, los docentes responden así: 10 (50%) se inclinan por siempre; 10 (50%) por a veces.

En la propuesta 16, las respuestas son: 15 (75%) siempre, 5 (25%) a veces.

Tomando en cuenta las alternativas de respuesta planteadas siempre a veces o nunca; cabe destacar que en los aspectos de dominio conceptual de los temas abordados sobre gestión en liderazgo y valores, los porcentajes son altos en las respuestas siempre a veces que bordean el 50%, 85% en la que se refiere al trabajo grupal también hay respuestas con porcentajes altos 60% siempre 35% a veces; con lo que se valora y práctica el trabajo grupal entre los docentes.

Con lo relacionado a la percepción de los profesores sobre el liderazgo en la gestión y la promoción de los valores constantes en los numerales 13 – 14 – 15 y 16, también los porcentajes son altos con 30%, 65%, 50%, 55%, 75%, lo que se puede interpretar como una aprobación, respecto a la gestión de los directivos en los referidos temas.

3.2.3. De los estudiantes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1) El Director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40	12	60	--	--
2) Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes.	3	15	15	75	2	10
3) El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas	6	38	13	65	1	5
4) Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	18	90		
5) En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	15	10	50	7	35
6) Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	9	45	9	45	9	10
7) El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60	8	10	--	--
8) Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40	12	60	--	--
9) Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	30	8	10	6	30
10) En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	6	30	--	--
11) Es el profesor es quien decide qué se hace en las clases.	12	60	8	40		
12) Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	12	60	--	--
13) Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	60	8	40	--	--
14) La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65	7	35	--	--

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

En esta tabla se encuentran los resultados sobre lo que creen los estudiantes sobre el accionar de los directivos y docentes respecto a sus expectativas en el campo educativo y sobre todo lo que considero una evaluación a los docentes dentro del aula y fuera de él.

Con respecto a los docentes, los estudiantes tienen opiniones diversas sobre metodología, actividades, valores, liderazgo, ética y valores de los profesores de la institución.

Como se puede observar la opción a veces, considero es la más registrada, en la mayoría de las opciones presentadas a los estudiantes que en los numerales 1,2,3,4,5,8 y 12 alcanzan cifras porcentuales 60, 75, 65, 90, 50 y 60%, en los numerales 6,7,10,11,13 y 14, alcanzan el 45, 40, 30, 40, 40 y 35%; sólo en los numerales 7,10,11,13 y 14 la alternativa siempre alcanza el 60, 70, 60, 60 y 65%.

Los resultados en frecuencias se interpretan como que los estudiantes encuestados esperan más de los docentes, en los campos de la metodología, aplicación de actividades innovadoras, liderazgo, ética y valores, ya que según se desprende de este análisis, estos principios se aplican sólo a veces.

3.2.4. De los padres de familia

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Tengo la oportunidad de exponer mis criterios sobre la marcha del plantel.	8	53	6	40	1	7
2. Mis opiniones son recibidas con respeto por los directivos.	8	53	7	47	0	0
3. Me siento integrado a las actividades institucionales.	7	47	7	47	1	6
4. Mí representado habla positivamente del plantel.	12	80	3	20	0	0
5. Tengo inconvenientes con profesores y directivos del plantel.	1	6	4	17	10	67
6. Asisto a las reuniones convocadas por la institución educativa.	14	93	1	7	0	0
7. Admiro el Liderazgo y gestión de las autoridades del centro educativo.	11	73	4	27	0	0
8. Noto un clima laboral positivo entre los docentes del plantel.	8	53	7	47	0	0
9. Tengo referencias sobre el prestigio del plantel.	7	47	8	53	0	0
10. Estoy continuamente pendiente del quehacer educativo del centro.	9	60	6	40	0	0
11. Recibo noticias e informaciones de escándalos de la institución.	1	7	6	40	8	53
12. Intercambio opiniones sobre el establecimiento con otros padres de familia.	2	13	12	80	1	7

En relación a la encuesta a los padres de familia, se nota claramente un importante indicio de conformidad o un balance positivo por parte de los representantes de los alumnos sobre los directivos, prestigio del plantel, rol de sus profesores, clima laboral, liderazgo de sus autoridades educativas; por ejemplo, la declaración N° 4 “Mi representado habla positivamente del plantel” alcanza un 80% de respuestas positivas (siempre) frente a un 20% de respuestas débiles (a veces).

Asimismo en la declaración 7 “admiro el liderazgo y gestión de las autoridades del centro educativo”, las respuestas positivas (siempre) alcanza un 73%, y los débiles alcanzan un 53% y los débiles un 7%; 8 “noto un clima laboral positivo en la institución entre los docentes del plantel”, las respuestas positivas alcanzan un 53% (siempre), los débiles un 47% (a veces); 5.- “Tengo inconvenientes con directivos y profesores del plantel”, un 67% contesta que nunca y un 17%, aseguro que a veces y un 6% señala que siempre.

En un análisis global, se puede decir que la percepción de los padres de familia, sobre todo el conjunto de elementos que integran nuestra institución es muy buena, por lo tanto, los directivos deben tomar en cuenta los errores y aspectos negativos para su rectificación y enmienda y así procurar llegar a una calificación excelente.

3.2.5. Matriz de problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <p>La institución carece de un proyecto específico que promueve la práctica de valores en el Instituto en general.</p>	<p>Falta de liderazgo para proponerlo y conciencia de su importancia.</p>	<p>Que la práctica de valores, se da aisladamente, no como política institucional.</p>
<p>Problema 2.</p> <p>Los instrumentos de gestión educativa, no prioriza la práctica de valores en sus contenidos.</p>	<p>Por la visión científicista y mecanicista de los directivos.</p>	<p>Práctica de valores solo formal y normativo</p>
<p>Problema 3.</p> <p>Existe confusión conceptual sobre el significado del valor institucional e individual.</p>	<p>Falta de preparación académica adecuada en gestión y liderazgo en valores.</p>	<p>Escasa comprensión de los conflictos individuales y colectivos en la institución.</p>

Fuente: ITST.

Elaborado por: Germania Zapata

4. DISCUSSION

“La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejas es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución es requerida por el comportamiento racional objetiva en el mundo real o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva”⁵

En lo relacionado a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, las preguntas han sido respondidas de acuerdo a su estructuración; en el instituto las actividades culturales, sociales, deportivas, de vinculación con la comunidad, etc., son elaborados por las “comisiones” y ejecutados por todos los integrantes, esto es, docentes directivos, PP,FF y alumnos, durante el transcurso del año lectivo; todas las planificaciones de las comisiones son conocidas y aprobadas en las instancias correspondientes.

“El alineamiento horizontal en el despliegue de políticas organizaciones, consiste en alinear la conducta y actividades diarias de los miembros con una visión de trabajo en equipo interfuncional, de tal manera que todos comportan la responsabilidad por lograr los resultados “. (Nariño, 2002: 124).

Nuestra organización educativa, tiene la característica que representando las jerarquías basadas en la ley de educación y su reglamento, aplica en su práctica educativa este principio de alineamiento horizontal que permite a cada uno de los miembros o desarrollar sus capacidades con autonomía y coordinadamente con los grupos de trabajo en los departamentos, comisiones. En lo relacionado con los aspectos que se toman en cuanto a medir el tamaño de organización tenemos:

El 66% de los directivos encuestados se inclinan por el número de miembros de la institución, lo que define una visión aceptada y real de una Institución educativa pues se refiere al área de sus instalaciones y por consiguiente al número de docentes, alumnos, administrativos.

Difícilmente se puede entender a una institución con 2.000 alumnos con 20 docentes, 2 administrativos, funcionando en un local pequeño; sin embargo, se debe tener en cuenta; los resultados obtenidos en la Institución, relacionándolo con el prestigio y el espacio logrado por su buen accionar que consecuentemente obligará a proyectar la ampliación de sus instalaciones, igualmente para recibir más estudiantes, lo que seguramente, costará: más y se empleará más tiempo en la planeación, organización ejecución, control y evaluación de programas, planes y proyectos educativos.

⁵ (Simón 1957: 198).

En lo referente a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, el 83% de los directivos, señalan que en la institución se aplican el manual de normas, y el 17% indica que no; lo que quiere decir que existe un alto porcentaje de directivos que piensa que aplican una norma o reglamento para la buena marcha de la Institución, tanto con docentes como con estudiantes, es saludable y acertada.

Sería bueno que todos los miembros de nuestra institución nos apoyemos al cumplimiento de normas, reglamentos, especialmente los directivos, con lo que estaríamos dando ejemplo a los docentes y los alumnos.

Contrastando con la realidad en el instituto Nelson Torres, los directivos si cumplen con las formalidades que exige el cumplimiento de las normas, en la que tiene que ver con el ejercicio de sus funciones y también con el ejemplo, en cuanto se refiere a su puntualidad para asistir a sus labores, su vida particular y familiar; sus actitudes altruistas y de cooperación en determinadas circunstancias del accionar educativo. En muchas ocasiones, los directivos se esmeran en hacer cumplir las leyes, sus normas y reglamentos, pero ellos no motivan con el ejemplo.

Uno de los aspectos más importantes dentro de la gestión administrativa y financiera es el fomento de un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; ante estos requerimientos; 4 directivos (66%) manifiestan que si se toman en cuenta estos aspectos; 2 (34%) responden que no.

En lo que tiene que relacionarse con el respeto, éste debe observarse en todo momento del ejercicio del poder de las autoridades del plantel con los compañeros docentes, con los estudiantes y padres de familia; respeto hacia la condición profesional del docente, su antigüedad sus méritos académicos, respeto por el espacio ganado en la institución con su trabajo y dedicación, lo que generará un ambiente o un clima favorable para el accionar diario.

En nuestro plantel, se puede manifestar que existe el respeto de las autoridades con los otros componentes sin dejar de señalar algunos tropiezos en este ámbito, pero creo que es más por la naturaleza humana de sus directivos, que por actitudes preconcebidas y permanentes y de mala fe.

En la toma de decisiones, se señala que lo hacen en consenso, por la misma naturaleza de organismos que lo integran; el H. Consejo Directivo en el Instituto Nelson Torres son los que toman las decisiones creo yo, en beneficio de toda la Institución.

En lo relacionado a la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, *“Con respecto a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, hay que recordar que se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros básicos: 1) Número de partes que lo integran, 2) situación de personas implicados, 3) nivel de conflicto, 4) dirección del conflicto, 5) efectos del conflicto, 6) ámbito en el que ha surgido, 7) tipo de resolución”*. (Quintina, 2006: 347).

4 (67%) afirman que no delegarían funciones para que otros tomen la decisión 2 (33%) señalan que sí.

Cuando se presenta conflictos, siempre es saludable y recomendable, tomar las decisiones más adecuadas de conformidad a la ley y el sano criterio (objetividad), es decir apelando a los valores como la justicia, equilibrio, tolerancia y el respeto que siempre debe practicar un directivo o autoridad.

El delegar la toma de decisiones para resolver conflictos puede tener réditos políticos favorables, pero no es moral y ético, porque sería una actitud viciada de cobardía ya falta de voluntad al no asumir los riesgos de una decisión.

Preguntados sobre los aspectos que se promueven en el ejercicio de su administración y liderazgo, los más sobresalientes son: Desarrollo profesional, capacitación, trabajo en equipo, vivencia en valores excelencia académica cuyos porcentajes fluctúan entre el 66%(siempre) y 83% (siempre) y 50% (siempre) lo que indica una marcada convicción de los encuestados sobre los objetivos institucionales, su visión y misión.

Desde la realidad, la excelencia académica, se puede percibir con los resultados obtenidos de los egresados, de los perfiles de salida, de la titulación académica de los docentes pero asimismo en su gran mayoría están estudiando maestrías o ya se han motivando, lo que da a entender el interés y actitud positiva de los docentes.

Es importante conocer que el tomar decisiones requiere el asumir riesgos, porque de hecho serán detectados, docentes, estudiantes, padres de familia, el prestigio personal y el de la organización a quien representamos.

Por este motivo, los gerentes educativos deben tomar en cuenta que a parte de tomar decisiones con principios axiológicos, también la deben hacer en base al conocimiento, métodos y técnicas para las toma de decisiones.

“El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, está vinculado a los grupos encargados de elaborar los procesos de toma de decisiones entre los que puede

estar integrado el mismo rector, vicerrector como miembros del H. consejo directivo del plantel. Sin embargo en algunas ocasiones el rector debe asumir sus propios riesgos cuando toma las decisiones individualmente y asumiendo los límites en la racionalidad” (March and Simón 1958: 136), es decir cometer errores de naturaleza humana, por no contar con el asesoramiento y cantidad y calidad de datos e información.

En lo referente al tema su administración y liderazgo del centro educativo promueve. “Los grupos compuestos principalmente por el personal docente, contarán con la asistencia de comités consultivos formados por especialistas y por representantes de los padres y de los alumnos. Tendrán por función elaborar diferentes elementos de programa, seguir su aplicación práctica y asegurar en permanencia su actualización”. (Rulcker, 1992; 66).

La figura directiva de un centro educativo puede desempeñar un rol mediador en gran parte de las conflictos que surjan en las distintas estamentos organizacionales, siempre que adopte un estilo democrático en el enfrentamiento de los conflictos, en el que se analice las posiciones de las partes enfrentados, en lugar de decidir unilateralmente cual debe ser la solución.

El directivo debe analizar las consecuencias previsibles de cada propuesta de solución que hagan las partes, teniendo en cuenta además las implicaciones y connotaciones que puedan derivarse en el profesorado, el alumnado, los padres de familia.

En cuanto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, los directivos tienen diversos puntos de vista, ya que su preferencia mayoritaria está entre siempre y a veces, si se refieren a que si son innatos; estudiando teorías sobre liderazgo; se logran con la experiencia; se consiguen con estudios de gerencia y capacitación continua.

Estos resultados ponen de manifiesto una variedad de criterios, ya que si bien es cierto algún directivo nace con cualidad de líder, pero también es necesario que estas cualidades estén fortalecidas a la luz de las teorías contemporáneas sobre liderazgo, capacitación permanente y estudios de gerencia que curiosamente un 50% de los directivos preguntados dicen que nunca inciden para dirigir una institución, respuesta que puede ser contraproducente con el espíritu de superación profesional, excelencia académica que ellos lo defienden en el contenido del tema “su administración y liderazgo del centro educativo .

En lo que se refiere al tema de que si se promueve el desempeño y progreso de la institución escolar, indica que un 83% (5) directivos que “utilizan la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para saber que les falta mejorar”. Me parece correcta está respuesta, pero para ello se tiene que tomar en cuenta ciertos

conceptualizaciones sobre el objetivo de evaluación que en el caso de las Instituciones educativas, tienen que enfocarse en el aprendizaje, en el se determina el grado en que los alumnos han obtenido ciertos objetivos de aprendizaje; el proceso de enseñanza – aprendizaje en el que se determina la efectividad como la eficiencia del proceso; evaluación curricular el que determina el grado en el que un programa educativo.

Está empleando con los propósitos para los que fue creado; la evaluación de una institución educativa, determina tanto la eficiencia como la efectividad de un centro educativo como prestadora de servicios a la colectividad y finalmente la meta evaluación en el que evalúan los sistemas de evaluación.

Para ello hay que referirse a las etapas del proceso de evaluación de una institución educativa que son: necesidad de evaluar y planeación del proceso de valuación, realización del proceso de evaluación y presentación de los resultados de la evaluación; es decir extracción de la información para el manejo de los directivos que le permitan tomar decisiones.

A la luz de este fundamento sobre la evaluación, debo señalar que en el Instituto Nelson Torres, no existe; un proyecto de evaluación institucional; por lo menos falta socialización y divulgación sobre este tema; porque es comprensible que de esta evaluación obtendrán los índices de desempeño de directivos, docentes, y alumnos.

Sobre los organismos que se encuentran en la institución de acuerdo a los ordinales coinciden en que los organismos que se encuentran en las institución es el de comisiones; pero también se mencionan los demás organismos propuestos; como el de dirección, en el caso del Instituto que también podrá estar relacionado con el literal d de la propuesta, es decir, los niveles de organización institucional se establecen por la presencia de organismos de dirección, gestión, coordinación, técnico u comisiones. Todos estos organismos están controlados por las autoridades educativas del plantel.

El material de planificación educativa, nos da el panorama global de la institución respecto al nivel de calidad. El modelo europeo de calidad EFQM⁶, es un modelo global de gestión de las organizaciones dirigido a la consecución de la excelencia; pretende el desarrollo de la calidad institucional, a través de la aplicación de instrumentos y métodos de gestión que requieren las modernas organizaciones.

Características de la reingeniería de procesos:

⁶ El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial

1. Nueva forma de pensar en procesos multifuncionales.
2. Centra su atención en los clientes externos e internos.
3. Creación de equipos multifuncionales.
4. Implantación de sistemas de información con tecnología de vanguardia.

En este sentido nuestra entidad educativa, debe dar pasos más acelerados para aplicar este novedoso modelo que por el momento se le conoce como teoría.

En lo relacionado a la consulta de los docentes, acerca del conocimiento de éstos sobre aspectos conceptuales de liderazgo, sobre la realidad institucional, respecto a la práctica de liderazgo vigente en la innovación pedagógica, colaboración de los padres de familia; y trabajo en equipo para tomar decisiones de cambios.

De las declaraciones de los docentes, lo que llama la atención, es que los docentes valoran y aprecian los esfuerzos del actual rector (gerente educativo) del Instituto Nelson Torres que se ha esmerado realizar inversiones económicas para adecentar y presentar a la comunidad educativa, jardines y espacios verdes que realzan la infraestructura del plantel; esta aprobación está reflejado con un 85% (siempre) que sumando a un 10% (a veces) de las declaración 3 asimismo, el trabajo en equipo para lograr cambios de metodologías alcanza un 60% (siempre) y 35% (a veces); en cambio se nota que los padres de familia existe escepticismo o resistencia firme a los cambios 10% (siempre), 65% (a veces) y nunca 25%.

Según la percepción de los docentes, los directivos mantienen liderazgo y gestión en o las áreas administrativa – financiera y académica con porcentajes del 50%; un 75% de los encuestados dicen que los valores predominan en la decisiones de directivos y profesores; pero esto contrasta con los comentarios negativos que se hacen a espaldas de estos en los pasillos o en otros lugares con lo que puedo notar que hace falta más sinceridad entre los docentes y directivos.

En referencia a la encuesta a los estudiantes; en los resultados arroja conclusiones curiosas; por ejemplo en el numeral 9 que dice: “Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes” 6 (30%) siempre, 8 (40%) a veces, y 6 (30%) nunca; un sector de los estudiantes se sienten aislados, excluidos del proceso educativo por cuanto sus vivencias no interesan a los docentes.

Este caso particular puede aplicarse o profesores que no se identifican con la filosofía educativa en el que predomina el amor, la alteridad y la solidaridad con los que más

necesitan material como espiritualmente; deben ser docentes que solo cumplen su hora – clase y se olvidan la parte más fundamental del proceso educativo que es el estudiante como un todo; con sus problemas de afectividad, de pobreza material, de abandono de sus padres.

Se reivindica la actuación de los docentes que sus clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión”, lo que es muy importante conocer que se confirma que el estudiante es el protagonista de su formación y preparación académica; a renglón seguido podemos fijarnos las respuestas al requerimiento 5 de las declaraciones en donde un 15% y un 50% de los estudiantes y encuestados señalan que los docentes no respetan las diferencias individuales, los ritmos de aprendizaje, no existe adaptaciones pedagógicas para tratar casos de niños con algún tipo de capacidad especial, lo que es preocupante y debe llamar a la reflexión.

En lo que respecta a la innovación y su aplicación pedagógica y metodológica, lo docentes alcanzan respetables porcentajes de aprobación; así confirman los resultados de los numerales 7 y 8 de las declaraciones con porcentajes que fluctúan entre siempre y a veces respectivamente y este criterio es quizá también por que la Institución, cuenta con aulas virtuales, servicio de Internet; sus docentes se capacitan constantemente y se profesionalizan.

Desde la perspectiva de los estudiantes, estos perciben que los docentes “se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas”; es decir que comparten sus ideas, los objetivos institucionales y lo empujan a lograrlo.

En lo que se refiere a la declaración que expresa; “La ética y los valores se enseñan con el ejemplo; 13 (65%) siempre; 7 (35%) este es uno los grandes males, y defectos de nuestros tiempos y no solo a nivel de la educación, sino a nivel de los esferas políticas: la doble moral, que se puede relacionar con anti valores como la hipocresía, deshonestidad que restan credibilidad y fortaleza a la acción educativa.

El enfoque transformacional ha alcanzado gran popularidad y se considera en la actualidad el enfoque dominante. El líder es el capaz de generar el deseo de cambio para la que apelo a valores e ideales como la libertad, la justicia y la igualdad.

En enfoque del líder servidor señala, “resalta de la persona que sirve a los demás y lidera sin pretenderlo” (Guillén, 2006: 174).

En este sentido, de las respuestas entregadas por los encuestados en lo concerniente a la opinión de los docentes sobre el liderazgo de los directivos en los

numerales 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 16, se puede deducir que las autoridades son calificados y evaluados con porcentajes (50% - 75%) altos en estos requerimientos: es decir que los docentes observan características positivas que se enmarcan en los fundamentos teóricos descritos anteriormente.

“La madurez pedagógica consiste en mi apropiación del contenido y de los recursos para comunicarlo; la capacidad de utilizar en la promoción del aprendizaje los más ricos recursos de comunicación, propios de una relación educativa”. (Prieto, 2004: 89).

La encuesta realizada a los estudiantes, lo considero como una evaluación al desempeño de directivos y docentes y si bien los resultados son bastante altos en sentido de satisfacción de los estudiantes; no es menos cierto que el resultado obedece también a factores, que se originan en sus intereses.

Sin embargo la enseñanza de la madurez pedagógica de Daniel Prieto Castillo nos debe llevar a la reflexión de que los docentes somos orientadores y guías en el proceso de enseñanza – aprendizaje y que esto debe fundamentarse en el principio de que la educación es un proceso de construcción y de apropiación de saberes, valores que debe generarse a partir de nuestro ejemplo y de la forma de cómo lo comunicamos.

Con respecto a los resultados de la encuesta a los padres de familia, cuyos criterios son favorables tanto para los directivos, docentes y la organización educativa en general. Se puede entender como un agradecimiento y conformidad con el servicio educativo que presta el Instituto a los sectores más necesitados de nuestra comunidad

En lo relacionado a la entrevista a directivos del Instituto que específicamente responden a 6 interrogantes inherentes o conceptos de comunicación, actitudes personales frente a conflictos, características del liderazgo, valores institucionales, valores personales, anti valores.

Todos las respuestas se pueden considerar como positivos, demostrando los requeridos, un nivel importante de seguridad y dominio del tema

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

1. El proceso de investigación relacionado con la gestión y liderazgo en valores en el Instituto Nelson Torres permitió conocer desde las fuentes bibliográficas, los fundamentos más importantes que un gerente educativo debe observar en los ejercicios del liderazgo dentro de una institución educativa, relacionándola con las prácticas educativas más diversas y complejas.
2. El trabajo investigativo, permitió diferenciar entre las características teóricas de la estructura organizacional formal con las particularidades existentes en el Instituto
3. No existe una reingeniería en los procesos dentro del Instituto, esto provoca pérdida de tiempo, dinero y no se aprovecha adecuadamente el recurso material, así como el recurso humano existente.
4. La presencia de anti valores provocan conflictos en el personal docente, administrativo, estudiantes e incluso en padres de familia, generando inestabilidad en el desarrollo de las actividades de trabajo, impidiendo el cumplimiento de los objetivos.
5. Los padres de familia no se comprometen en un 100% a participar en las actividades programadas por la institución ni presentan propuestas que vayan en beneficio de la formación de sus hijos.
6. Existe escasa participación de los padres de familia en la toma de decisiones esto se debe a la falta de oportunidad que les brinda las autoridades del plantel.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos nutrirse de conocimientos específicos relacionados a la gerencia educativa, con el fin de garantizar un ejercicio de poder más adecuado a criterios técnicos - científicos que a criterios políticos.
2. Que el cuerpo directivo fomente un tipo de liderazgo democrático donde el maestro sea participe de las decisiones más importantes y a la vez corresponsales y vigilantes del mejoramiento de la calidad educativa del plantel mediante una actuación equilibrada en la toma de decisiones que involucre a los miembros de la organización.
3. Determinar por consenso el perfil de los valores institucionales y personales específicos que sistemáticamente sean parte de la práctica de directivos, docentes y alumnos hasta constituirse en una cultura organizacional en continuo desarrollo y renovación.
4. Es necesario la elaboración de un proyecto institucional de implantación del buen vivir, en donde se desarrolle y fomente valores que integren a todos los actores del convivir institucional como son: la solidaridad, el respeto a las expresiones de pluriculturalidad e interculturalidad y la inclusión en general
5. Las autoridades deben ser más participativa se involucrar a las estudiantes y padres de familia en el proceso de toma de decisiones.
6. Se recomienda fomentar el trabajo en equipo, motivar a los docentes para un que se sientan comprometidos con la instituto y prevalezca la capacitación continua.
7. Se recomienda que los gestores encargados del instituto empiecen a utilizar una reingeniería de procesos, para que se vaya poco a poco obteniendo mayor efectividad en cuanto al proceso administrativo y de convivencia de la institución.

6.- PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta:

“Elaboración del manual y aplicación de la Constitución “del buen vivir” como estrategia de gestión en liderazgo y valores en el Instituto Nelson Torres”. De la ciudad de Cayambe

2. Justificación

El Instituto Técnico Nelson Torres es un establecimiento que forma niños/as, jóvenes y señoritas en educación general básica y nivel superior. Esta realidad exige el compromiso de ejercer un magisterio que responda con claridad y oportunidad a los anhelos de cambio que exige la sociedad actual, sobre todo, en la formación axiológica que es el pilar fundamental del ejercicio educativo, desde lo individual hasta lo institucional.

Si bien es cierto, de las investigaciones realizadas en el campo de la gestión en valores liderazgo, se desprende niveles aceptables de esfuerzos por la promoción de valores por parte de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, éstos se presentan más como iniciativas aislados y carentes de un direccionamiento planificado que pueden diluirse y desaparecer en el tiempo.

Por lo tanto, es necesario que la Institución cuente con un proyecto que fomente en el mediano y largo plazo, “EL BUEN VIVIR” como estrategia de integración de valores cristianos, sociales, culturales que benefician a nuestra Institución en la armonía y convivencia pacífica interna y se proyecte como esfuerzo colectivo hacia la comunidad como un valor institucional.

Este proyecto aportará con claridad al diagnóstico, la definición de la visión y misión institucional, enrubando y promoviendo la calidad y calidez del servicio educativo que se oferta a la comunidad.

Esta propuesta está dirigida y destinada a involucrar y hacer partícipes, a todos los actores del quehacer educativo institucional en la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de actividades que promocionen la práctica de valores democráticos como la justicia, libertad, igualdad, solidaridad y tolerancia, campo estratégico para mejorar el ambiente y clima laboral; para el trabajo dinámico y transformador que relance el prestigio Institucional dentro de la provincia de Pichincha

Para los docentes, este proyecto constituirá una motivación dentro de su vivencia personal y mejoramiento profesional en el ámbito de su gestión en liderazgo y valores.

3. Objetivos de la propuesta.

3.1. General

Fortalecer la acción institucional en el ámbito de la gestión en liderazgo y valores con el fin de aportar y para mejorar la imagen institucional.

3.2. Específicos.

Incorporar el proyecto del Buen vivir como instrumento que permite fomentar la participación individual y colectiva en el proceso educativo innovador, cuyo vínculo integrador sea la práctica de valores.

Lograr en el periodo educativo 2011-2012; la implementación y ejecución de proyecto del buen vivir con sus actividades y talleres de socialización para el desarrollo del mismo.

ACTIVIDADES

1. Enviar petición escrita al Sr. Rector, solicitando la autorización y apoyo correspondiente.
2. Planificar organizar el evento, utilizando los recursos internos disponibles.
3. Elaborar y redactar oficios y comunicaciones de invitación, señalando lugar y fecha.
4. Difundir el evento principal del proyecto, mediante cuadros murales, afiches, y trípticos.
5. Proveer de materiales fungibles a los facilitadores del taller.
6. Diálogo con los asistentes para conocer sus inquietudes y preocupaciones.

4. Localización y cobertura espacial.

El presente proyecto de innovación en valores y liderazgo, se realizará en el Instituto Superior Nelson Torres, ubicado en la ciudad de Cayambe, cantón de la provincia de Pichincha; y sus habitantes en las zonas rurales y urbanas.

Durante más de 60 años, la institución viene brindando servicio a la comunidad que atienden necesidades educativas formativas que impulsan el desarrollo y bienestar colectivo.

REFERENCIAS

- A Parque 3 de Noviembre
- B Plaza de Toros
- C Estadio Guillermo Albomoz
- D Colegio Nelson Torres
- E Colegio Natalia Jarrín
- F Colegio Domingo Savio
- G Iglesia Matriz de Cayambe
- H Iglesia Salesiana
- I Plaza Dominical
- J Parque Nazacota Puento
- K Parque de la Madre
- L Escuela Remigio Crespo Toral
- M Escuela 9 de Julio
- N Escuela Himelman
- O Parque Rubén Rodríguez
- P Coliseo Centenario / Canchas
- Q Estadio Gilberto Rueda Bedoya
- R Municipio
- S Edificio Espinoza Jarrín / Museo
- T Cementerio
- U Puntiatzil
- V Policía Nacional (CDP)
- W Parque Yaznán
- X Hospital Raúl Maldonado Mejía



Fuente: <http://www.cayambeturismo.gob.ec/plano-de-la-ciudad-de-cayambe.html>

5. Población objetivo.

Los beneficiarios de este proyecto constituyen 20 docentes, 6 funcionarios administrativos del Instituto Superior Nelson Torres y alumnos del nivel superior: 20 alumnos, 20 docentes y 6 del personal administrativo y de servicios.

6. Sostenibilidad

6.1 Fundamentación Teórica.

Todas las instituciones educativas para alcanzar los objetivos constantes en su misión y visión y otros instrumentos de gestión poseen una estrategia. Las organizaciones en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo, algunos no saben para donde. Existen un refrán que dice: “si usted no sabe para dónde va, cualquier sendero lo llevará”. Este refrán hace énfasis en la necesidad que tienen las instituciones de clarificar su destino (misión, visión, objetivos, perfil del estudiante) basados en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice la situación.

El espíritu del contenido del manual del buen vivir en nuestra institución, se relaciona con una filosofía para la vida, para construir una cultura de paz, educación para la democracia desde la práctica de los valores y el ejercicio de la ciudadanía, desde la construcción corresponsable de un clima de familia, donde la acogida incondicional, afectiva, cálida, armoniosa convivencia entre todos los integrantes, incentive la formación de buenos cristianos y honrados ciudadanos.

Los principios fundamentales que sustentan la elaboración del manual del buen vivir, se sitúan en el análisis de la problemática de las relaciones interpersonales y su impacto en la calidad del servicio educativo que se ofrece; los valores institucionales que expresan en su visión y misión, son instrumentos de gestión como: El PEI, POA, reglamento interno, deben favorecer el trabajo cooperativo, el humanismo, la interculturalidad, la inclusión, y el vínculo asociativo que promueve la solidaridad, el respeto, la sociabilidad, la tolerancia, y la amistad entre los directivos, docentes, estudiantes, y padres de familia.

Los aspectos más importantes que serán regulados por este manual del buen vivir son las relaciones interpersonales entre las autoridades y docentes; entre docentes; de los docentes con los padres de familia y entre estos últimos con las autoridades, docentes y estudiantes. Sus deberes y derechos como ciudadanos y como profesionales de la educación.

Este manual pretende tener una connotación y compromiso en los ámbitos éticos y morales asumidos por los integrantes de la institución con absoluta libertad.

En este contexto, los objetivos, misión y visión de la institución estudiada alcanza una dimensión cristiana y humana, en donde se prioriza la formación del individuo en los valores que permiten a éste reconocerse como instrumento del plan de Dios, en consecuencia la trascendencia del ser humano

La formación en valores, su gestión y liderazgo exige más de la práctica que de la teoría; por ello es pertinente la concienciación de directivos, docentes y alumnos sobre esta realidad.

La realización del proyecto denominado el manual “del buen vivir”, está destinado y dirigido a involucrar a todos los actores del quehacer educativo institucional, en el fomento y promoción de actitudes y valores democráticos como la justicia, libertad, igualdad y tolerancia que permitirán el mejoramiento de un ambiente educativo acogedor y afectivo que propicie un trabajo dinámico y transformados para el logro de una educación humana.

OBJETIVOS

1. Proponer el Manual “del buen vivir” como un instrumento de apoyo a la gestión administrativa pedagógica del centro educativo, mediante solicitud al Sr. Rector.
2. Fijar el lugar y fecha de la realización del taller para la socialización del proyecto como gestión para el desarrollo personal de los docentes
3. Lograr la participación mayoritaria de directivos y docentes en el taller, mediante invitaciones personales.
4. Lograr el desarrollo normal del taller sobre el buen vivir mediante, la supervisión y control en todos sus momentos 1. Elaborar la solicitud escrita.

6.3. Metodología.

El proyecto denominado “el buen vivir y la práctica de valores en la educación”, se desarrollará con la participación de los docentes, directivos, alumnos y padres de familia en donde se analizará la importancia de la práctica de valores en la educación, así como también, el intercambio de experiencias de los participantes.

El trabajo de análisis se ejecutará aplicando las técnicas: tormenta de ideas y la nominal, lo que permitirá por un lado, la interacción entre los individuos y la conformación de grupos para el mencionado trabajo.

Se utilizará los recursos tecnológicos disponibles en la institución, como la sala de videos conferencias y sus equipos, aulas con mesas para el trabajo grupal, cartulinas y material fungibles.

En la metodología general, constará el análisis de la problemática de los valores en las instituciones educativas y de manera particular en el Instituto Nelson Torres.

6.4 RECURSOS

A Humanos.

- ❖ Autor.
- ❖ Participación los miembros y autoridades del plantel.
- ❖ Inspector del Centro.
- ❖ Docentes.
- ❖ Asesor.

B Tecnológicos.

- ❖ Sala de producción de videos.
- ❖ Laboratorio de computación.
- ❖ Internet, banda ancha.

C. Materials.

- ❖ CD
- ❖ DVD
- ❖ Televisores.
- ❖ Equipos de Audio.
- ❖ Cartulinas.
- ❖ Fanelas
- ❖ Físicos
- ❖ Aulas
- ❖ Instalaciones con equipamiento.
- ❖ Salón auditorio.

D.- Económicos.

- ❖ Financiados por la Institución.
- ❖ Gastos por concepto de pago a facilitadores de talleres.
- ❖ Organizacionales.
- ❖ Comisión religiosa de pastoral, comisiones deportivas.
- ❖ Culturales y sociales.
- ❖ Consejo Técnico.

7. PRESUPUESTO.

CANTIDAD	VALOR UNITARIO	DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL
		Equipamiento y mobiliario	
1	140.00	Alquiler equipo de computo	140.00
		Material de oficina	
2	5.00	Papel bond. Resmas.	10.00
4	0.30	Lápices	1.20
4	1.00	Marcadores	4.00
1	0.80	Cuadernos	0.80
1	55.00	Tinta	55.00
5	8.00	Impresos	40.00
20	1.00	Internet	20.00
		HUMANOS	
61	40.00	Personal de apoyo	40.00
		Imprevistos	50.00
		Total:	361.00

8. CRONOGRAMA.

N°	ACTIVIDADES	TRIMESTRES			
		1t	2t	3t	4t
01	Investigar los fundamentos teóricos que sustenten el proyecto manual “del buen vivir “	XXX			
02	Diseñar el proyecto.	XXX			
03	Planificar las fechas, lugar y hora del taller y reuniones.		XXX		
04	Desarrollo del taller y reuniones de comisiones para la elaboración del manual		XXX		
05	Redacción del formato de contenido y análisis para su divulgación.			XXX	
06	Realizar el seguimiento y evaluación	XXX	XXX	XXX	XXX
07	Preparar y entregar el informe				XXX

9. BIBLIOGRAFÍA

1. Antolín, M. (2005). Escuela para maestros- Enciclopedia de pedagogía práctica. Montevideo – Uruguay. Cadi ex Internacional. Pag. 62-63.
2. Bass, B Bass and stodfills Handbook of leadership: The ary, Research and managerial applications 3 ed. Free. Press. New York, 1990.
3. Cifuentes, Carlos, Metamorfosis de las empresas, Garnica, México 2001.
4. Capelleti, G. (2005). Escuela para maestros. Enciclopedia de pedagogía práctica. Montevideo – Uruguay. Cadi ex Internacional. S.A.
5. De Llergo, Ana, Valores, valoraciones y virtudes, CECSA, México 2000,
6. Epstien, J.L. (1985). Home and school cometions in schools of the future: implications of rescorch on parent involvement. Peabondy Journal of Educación.
7. Fernández Arenaz, A (1988). Dimensión normativa de la organización escolar: Adecuación o innovación. Bardón
8. Guillén, Manuel, Ética en las organizaciones – construyendo confianza, Pearson Prentice Hall 2006 – México.
9. Guillén, Manuel. (2006). Ética en las organizaciones – Construyendo confianza. Pearson Educación S. A. Madrid.
10. Galarreta, R. (2005). Escuela para maestros – Enciclopedia de pedagogía práctica. Montevideo – Uruguay. Cadi ex Internacional.
11. Hortwon, Robert, La estructura del valor, Fondo de cultura Económica, México, 227.
12. Handy, D (1984 Taken for granted. Looking at schools as organizations, Nueva York: Languman.
13. Hernández, Santiago. Pedagogía Natural UTENA, México, 1960,
14. Horling, P. (1984). School decision – morking and the primory. Heardtheacher – Harling, P. (Ed). New Directions in educational leadership. Londres: The Folmer press,
15. Isaac, David, (1995). La educación de las virtudes humanas, Minas México

16. Intervención oral del profesor Rafael Alvira en el IX Coloquio de Ética Empresarial y Económica de 1999. INENSE Barcelona Spain.
17. Karting, P (1984) School – decision – making and the primor y head teacher.
18. Llano, A (2002). La vida Lograda. Ariel.
19. March and Simón (1958), límites de la racionalidad.
20. Marías, J. (1995). La felicidad Humana. Madrid, Alianza.
21. Mintzberg, H. (2000). El trabajo directivo. Ed. Díaz de los Santos. Madrid.
22. Nariño Hernando (2002).
23. OCDE (1990) Compendium of performance indicators for Higlier Education, Paris.
24. Pérez, R. Familias a todo dar, en ensayo de pedagogía familiar, Buenos Aires, México,
25. Prieto, Daniel (2004), la Comunicación en la educación, ICRJ la crujía. Buenos Aires,
26. Rosentloltz, S. J. American Journal of Education. 352. 388. Chicago: University of Chicago Press.
- 27 Rodríguez, Lomo, A (1991). Ética general, Pamplona, Eunsa.
28. Rulcker, T. (1992). Educación multi cultural, programas escolares y estrategias para su elaboración. Perspectivas XXII,
29. Tenutto, M (2005). Escuela para maestros – Enciclopedia de pedagogía práctica. Montevideo – Uruguay. Cadi ex Internacional S.A.
30. Veliz, J. (1996). “Hacia un nuevo paradigma motivacional. Capítulo 8. Métodos y motivación. Ed. Díaz de los Santos. Madrid.
31. Veliz, J.L. (1996). Motivos y motivación en la empresa. Ed. Díaz de los Santos. Madrid

10. ANEXOS

TPL ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de sus establecimientos.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO.

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

1. ¿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 ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)

.....

2. 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).

.....

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

SI () NO ()

4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por él.

a. Director ()

b. Rector ()

c. Consejo Directivo ()

5. 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 ()

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Excelencia académica			
B	E l 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			

7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una Institución.

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

8. Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar, usted como directivo promueve:

	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencias 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			

9. De los diferentes órganos escritos a continuación. ¿Cuáles se encuentran en su Institución?

	Se encuentran en la Institución	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 (departamento, equipo docente, etc.).			
E	Otros (¿Cuáles?)			

10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de sus Institución es el encargado de:

	Se encargan de:	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	Trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

La pregunta 13 y 14 deben ser respondidas con términos si o no.

11. Los departamentos didácticos de su Institución, son los encargados de:

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

(.....)

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

(.....)

c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondientes.

(.....)

d. Mantener actualizada la metodología.

(.....)

e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento problemas de aprendizaje.

(.....)

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

(.....)

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

(.....)

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

(.....)

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

(.....)

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

(.....)

12. 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 ()

13. 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.

(.....)

UTPL ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de mucha utilidad y validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del establecimiento Educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

1. Tipo de establecimiento

a. Fiscal ()

b. Fisco misional()

c. Municipal ()

e. Particular Religioso ()

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

3. El centro educativo, cuenta con un reglamento que contemple el cómo cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

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

5. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

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

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

8. ¿Cuáles son los valores que predomina en los profesores y alumnos?.

9. En caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?

UTPL 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 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

1. Datos de Identificación.

Nombre del establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fisco misional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular Laico ()
- e. Particular Religioso ()

2. Cuestionario:

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 cuestionario constante de			
3) La gerencia educativas, promueve en los padres representantes, comunidad en general 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 nuevos métodos del centro			
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 metodología de enseñanza aprendizaje.			
7) En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del			
8) Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de			
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			
16) Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

UTPL 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 tres posibles respuestas:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. Datos de Identificación.

Nombre del establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fisco misional ()
- c. Municipal ()

d. Particular Laico ()

e. Particular Religioso ()

2. Cuestionario:

DECLARACIONES	SIEMRPE	A VECES	NUNCA
1) El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2) Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			
3) El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4) Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5) En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6) Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7) El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8) Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9) Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10) En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11) Es el profesor 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.			

UTPL ENTREVISTA A LOS PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de mucha utilidad y validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

1. Tipo de establecimiento

a) Fiscal ()

b) Fisco misional()

c) Municipal ()

d) Particular Laico ()

e) Particular Religioso ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMRPE	A VECES	NUNCA
1) Tengo la oportunidad de exponer mis criterios sobre la marcha del plantel.			
2) Mis opiniones son recibidas con respeto por los directivos.			
3) Me siento integrado a las actividades institucionales.			
4) Mí representado habla positivamente del plantel.			
5) Tengo inconvenientes con profesores y directivos del plantel.			
6) Asisto a las reuniones convocadas por la institución educativa.			
7) Admiro el Liderazgo y gestión de las autoridades del centro educativo.			
8) Noto un clima laboral positivo entre los docentes del plantel.			
9) Tengo referencias sobre el prestigio del plantel.			
10) Estoy continuamente pendiente del quehacer educativo del centro.			
11) Recibo noticias e informaciones de escándalos de la institución.			
12) Intercambio opiniones sobre el establecimiento con otros padres de familia.			

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

	Preguntas	Respuesta Positiva	f	%	Respuesta Débil	f	%
A	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?.						
B	¿ El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?.						
C	¿ Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de un centro y el profesorado?.						
D	¿ Cuáles deben ser las características de un líder educativo?.						
E	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?.						
F	¿ Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?.						
G	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?.						
H	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?.						



Pablo Guaña-Juan Díaz-Amable Torres-Luis Acosta-Wilson Arciniega-Bertha Villalba-Enrique Torres-Daniel Salazar.
Faltan: Wilson Erazo-Tito Moya-Vicente Benalcazar-Vicente Endara-Ángel Castro-Jorge Peña.







Organigrama

