



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO FISCAL DE EDUCACIÓN ESPECIAL “ESPÍRITU SANTO” DE MACAS, DURANTE EL PERIODO ESCOLAR 2010 – 2011”.**

Tesis de grado previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

#### **ESTUDIANTE:**

Lic. Efraín Gerardo Aguayo Rivadeneira

#### **DIRECTOR:**

Mgs. José Quizhpe.

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS**

**2011.**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 12 de marzo del 2011.

Mgs.

José Quizhpe

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA

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

---

Mgs. José Quizhpe.

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS.

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

Loja, 12 de marzo de 2011.

AUTORIA.

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

f.....

Efraín Gerardo Aguayo Rivadeneira

C.I. 1400306823

## DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo está dedicado con especial gratitud a mi familia, mis estudiantes razón de mi vocación educativa y de manera especial a mi hija que ha motivado constantemente mi esfuerzo para seguir adelante.

Efraín Aguayo.

## AGRADECIMIENTO

Con ferviente emoción en esta oportunidad debo agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme permitido culminar con éxito la carrera de posgrado en Gerencia Educativa.

De igual forma mi reconocimiento fraterno al Magister José Quizhpe, que con su orientación ha hecho posible terminar transparentemente este trabajo investigativo.

A mis queridos compañeros del Instituto Fiscal de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas a mis alumnos que incondicionalmente aportaron al sustento real de este trabajo.

A todos ellos que Dios los ilumine en el camino de la educación, sentidos gracias.

Efraín.

## INDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
CERTIFICACION.....	ii
ACTA DE SECCION.....	iii
AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS.....	vii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. METODOLOGÍA.....	6
3.1. Participantes.....	6
PERSONAL DOCENTE POR EDAD.....	7
LOS DOCENTES POR SEXO.....	7
DOCENTES POR TÍTULO ACADÉMICO.....	8
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO.....	9
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA.....	10
3.2. Materiales e instrumentos de investigación.....	11
3.3. Método y procedimiento.....	12
4. MARCO TEÓRICO.....	15
4.1. La gestión.....	15
4.2. Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo.....	25
4.3. Diferencia entre líder y directivo.....	29
4.4. Los valores y la educación.....	32
5. DIAGNOSTICO.....	35
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencian la gestión, liderazgo y valores.....	35
5.1.1. Manual de organización.....	35
5.1.2. El código de ética.....	38
5.1.3. El plan estratégico.....	42
5.1.4. El plan operativo anual.....	44
5.1.5. El proyecto Educativo institucional.....	45
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	48
5.2. La estructura organizativa del plantel.....	49
5.2.1. Misión y visión.....	50
5.2.2. El organigrama.....	50
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	51

5.3. El clima escolar y convivencias con valores.....	53
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	54
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	57
5.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores.....	59
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	59
5.4. ANÁLISIS FODA.....	60
5.5. RESULTADOS.....	62
5.6. Discusión.....	79
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	87
8. BIBLIOGRAFÍA.....	92
9. ANEXOS.....	94



## 1. RESUMEN

En la investigación educativa que nos proyectamos en el INSTITUTO FISCAL DE EDUCACIÓN ESPECIAL “ESPÍRITU SANTO”, de la ciudad de Macas, nos propusimos conocer veraz y documentadamente la gestión, liderazgo y valores en la administración para plantear como alternativa una propuesta de mejora que permita optimizar la calidad educativa de los estudiantes y su posterior inserción en la sociedad.

Este trabajo investigativo es una herramienta para la gestión inteligente y el liderazgo que se debe tomar como un desafío potencial, abandonando las doctrinas tradicionalistas y reemplazándola por una escuela basada en una organización sistemática que permita al equipo de profesionales actuar de manera reflexiva, ver a la institución educativa en toda su magnitud, llegando a evaluar la situación actual para plantear soluciones a corto, mediano y largo plazo, desarrollando un proceso de constante negociación y consenso con todos los miembros de la comunidad educativa.

El análisis realizado ha posibilitado relacionar los fundamentos teóricos estudiados con la práctica administrativa y plantear como alternativa una propuesta de innovación pedagógica que permita mejorar la calidad educativa en relación con la gestión, liderazgo y valores de la institución.

La investigación tiene en su análisis la argumentación epistemológica, con una gran gama de experiencias administrativas proporcionadas por los 25 profesionales existentes en el establecimiento entre profesores, terapistas físicos, de lenguaje, psico-rehabilitadores y directivos que con toda su libertad representaron la población y la muestra para la ejecución de las encuestas y entrevistas.

El procedimiento aplicado partió desde la autorización de la Rectora del plantel para tener el acceso directo a todos los planes organizativos, estratégicos metodológicos, planes operativos, educativos, institucionales, curriculares, la matriz FODA, con lo que se ha podido realizar un estudio minucioso de la gestión, liderazgo y valores el Instituto Fiscal de Educación Especial “Espíritu Santo” de la ciudad de Macas.

En conclusión todo este proceso nos permitirá implementar una planeación estratégica que permitirá potenciar los valores organizacionales y el mejoramiento continuo de las prácticas educativas y la innovación permanente como un proceso sistemático en la administración.

En el personal docente y directivo se nota claramente desconocimiento sobre gestión, liderazgo y valores; razón fundamental para implementar un proyecto sobre el tema investigado, mejorando el prestigio en la sociedad aprovechando el talento humano existente.

## 2. INTRODUCCIÓN.

Actualmente los avances alcanzados de la mano de las nuevas tecnologías en la educación entendiendo que las mismas han configurado no solo un nuevo tipo de relación comunicativa en la sociedad por su extensión en los procesos de aprendizaje, sino también en su organización, gestión y significado, en nuestro plantel ha centrado la atención en la innovación de los prácticas pedagógicas en el aula, mejorando la enseñanza – aprendizaje, pero se han olvidado las acciones de liderazgo y valores: en el hogar, el instituto y su entorno inmediato donde no hay compromiso de cambio y trabajo en equipo y liderazgo.

La educación especialmente en lo que se refiere a la gestión curricular y valores representa el germen impulsor del desarrollo socio histórico y económico que exige cambios tanto en su estructura como en la diferenciación de los componentes; razón suficiente para efectuar esta tarea investigativa cuyo tema es: “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Instituto de Educación Especial Espíritu Santo de Macas”.

Anteriormente no se realizó ningún tipo de investigación en el plantel, no existía organización administrativa, financiera ni académica, los trabajos de aula y de los diferentes departamentos se ejecutaban en base a la improvisación y el conformismo, limitantes para mejorar la vida institucional.

Al analizar esta temática nos permite puntualizar los fundamentos teóricos, aplicar instrumentos y procesos investigativos científicos, interrelacionar el conocimiento con la acción práctica a nivel gerencial, sacar las mejores conclusiones sobre los análisis realizados y plantear una propuesta de innovación que faculte potencializar una gestión educativa estratégica centrada en un pensamiento sistemático; un tipo de liderazgo institucional eminentemente educativo y un aprendizaje organizacional permanente; factores eminentemente necesarios para el mejoramiento de la calidad educativa de nuestro Instituto Especial base para mi estudio académico, favoreciendo nuestra formación con la realización de este trabajo.

La importancia de esta investigación radica en encontrar las soluciones alternativas que nos permitan mejorar el clima organizacional, el crecimiento personal de los directivos, docentes, padres de familia, estudiantes de la institución.

La educación es una obligación del Estado, ineludible e inexorable, pero este derecho no se garantiza en su totalidad, lo hemos evidenciado en nuestra investigación, ya que las personas con capacidades diferentes están pasando por una serie de dificultades, considerando que el nivel socio-económico de los padres de familia es muy bajo, pero ellos han puesto la voluntad y compromiso para ser parte de este trabajo que posteriormente beneficiará a cada uno de los involucrados.

Con la finalidad de que el estudio se proyecte más allá del análisis de la organización escolar se plantea una propuesta de innovación de tal manera que permita fortalecer la gestión institucional desplegada en el Instituto de Educación Especial “espíritu Santo” de Macas.

Se realiza un estudio comparativo entre los modelos de organización escolar y la problemática de la gestión docente valorando la organización escolar tanto como modelo de gestión escolar, para más adelante proponer un análisis desde la perspectiva de los docentes, terapeutas físicos, de lenguaje, ocupacionales, psico-rehabilitadores y los alumnos con capacidades diferentes sobre la problemática de la gestión, liderazgo y valores en la que tiene relación a las prácticas comunicativas, interpersonales, motivación, organización, desarrollo de la clase, evaluación, capacitación, entorno y contexto escolar.

Además se analiza las características en relación a la complejidad tomando en cuenta el alineamiento horizontal y vertical en el despliegue de las políticas de inclusión educativa, donde los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido, se considera la complejidad de la situación que se quiere tratar, buscando la aproximación a las metas.

La colaboración de los directivos, compañeros profesores, padres de familia, alumnos encuestados ha facilitado nuestro trabajo; las acertadas instrucciones formuladas en todos los libros, guías didácticas de estudios y la asesoría oportuna me han permitido disponer de esta investigación que estamos muy seguros va a ser útil para el desempeño de las autoridades, docentes, padres de familia y alumnos que forman la familia educativa del Instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas.

A lo largo de la investigación se consiguieron los siguientes objetivos:

- Analizar la capacidad de gestión, Liderazgo y Valores personales e institucionales del instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas, base que permitirá contribuir al mejoramiento de la calidad de educación y la acción gerencial integral.
- Investigar los referentes teóricos de diferentes fuentes bibliográficas en temas referentes a: Gestión educativa, Toma de decisiones, Liderazgo Educativo, valores individuales e institucionales.
- Caracterizar la organización escolar, gestión educativa frente a los fundamentos teóricos, las características de la estructura organizacional, sus componentes básicos, la relación de complejidad entre los actores educativos y sus roles individuales y colectivos.
- Diseñar una propuesta de innovación que permita fortalecer la gestión de la institución educativa sustentada en los valores y el liderazgo.
- Determinar con veracidad el diagnostico situacional de la institución tomando en cuenta los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.
- Mejorar el clima de convivencia en el Instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas, practicando los valores humanos, educando con el ejemplo, afianzando un liderazgo participativo.

Este trabajo investigativo debido a la importancia que representa merece ser analizado a profundidad por los involucrados, razón por la cual animo a nuestros lectores a investigar más, para ello ponemos en consideración los insumos básicos para emprender este gran desafío.

### **3. METODOLOGÍA.**

La institución seleccionada para este trabajo fue el Instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas, niños, niñas, jóvenes con necesidades educativas especiales integrados por niveles; Preescolar, primario, estimulación temprana, terapia física y lenguaje, talleres de manualidades y carpintería, actividades de la vida diaria y psico-rehabilitación.

Establecimiento con características matutinas, urbana, hispana, especial fiscal, mixta con régimen de sierra.

#### **3.1. Participantes.**

Cuenta con 87 estudiantes matriculados en los diferentes niveles y 25 profesionales incluidos directivos, terapistas, psico-rehabilitadores y docentes, además 4 personas que cumplen funciones administrativas.

La muestra seleccionada es de 6 directivos, 20 docentes, 15 padres de familia y 20 alumnos del nivel primario y talleres. (Ver anexo de lista de alumnos matriculados periodo 2010 – 2011, personal docente, administrativo y de servicio).

Tabla No. 1

**PERSONAL DOCENTE POR EDAD.**

RASGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES		%
	F	%	F	%	
De 20 a 30 años	2	15.3	2	16.6	16
De 30 a 40 años	8	61.5	7	58.3	60
De 40 a 50 años	2	15.3	2	16.6	16
De 50 a 60 años	1	7.6	1	8.3	8
TOTAL	13		12		

Fuente: Datos de Secretaría.

De lo anterior se desprende que el 60% de los docentes de la institución fluctúan entre los 30 y 40 años, característica muy favorable por cuanto en esta edad en su gran mayoría han terminado su carrera profesional y en un caso se ha preparado con postgrado, además el estado emocional es bastante estable permitiendo el predominio del trabajo en equipo y la posibilidad de acompañar a los niños, niñas y jóvenes con capacidades diferentes en el contexto individual y familiar de el aprendizaje de manera transparente.

Tabla No. 2

**LOS DOCENTES POR SEXO.**

PERSONAL DOCENTE POR SEXO.	f	%
Hombres	13	52
Mujeres	12	48
Total	25	100

Fuente: Datos de Secretaría.

Analizando los resultados de este cuadro estadístico destacamos que se equipara el género, considerando que es positivo para la toma de decisiones, pues es necesario involucrar activamente tanto a hombres como a mujeres para promover la utilización de nuevas estrategias con un sentido de pertenencia en ambos sexos, facultando la igualdad de oportunidades para acceder a una educación de calidad con equidad de género.

Tabla No. 3

**DOCENTES POR TÍTULO ACADÉMICO.**

TÍTULOS ACADÉMICOS	HOMBRES		MUJERES		%
	F	%	F	%	
Bachilleres	0	0	0	0	0
Profesor Primario	4	30.7	4	33.3	32%
Licenciaturas	9	69.2	8	66.6	68%
Posgrados.	0	0	0	0	0
TOTAL	13		12		

Fuente: Datos de Secretaría.

En este cuadro el indicador más importante es que el 68% de los docentes tiene un estudio de tercer nivel académico ya que en esta época de constantes cambios donde se pone en práctica los modelos cognoscitivos modernos, activos del procesamiento de la información poniendo énfasis en las nuevas tecnologías de la comunicación, es necesario que los docentes se encuentren capacitados acorde a las nuevas corrientes y estrategias del mundo globalizado de la educación, pero también hay que tomar en cuenta el 32% de compañeros que no han optado por seguir estudiando en busca de la superación personal y colectiva, de igual manera hay solo una persona que se encuentra estudiando un postgrado en Gerencia Educativa, entonces es importante abrir espacios de diálogo para incentivar a los compañeros con título de tercer nivel a seguir capacitándose a favor del mejoramiento del accionar educativo del plantel.



Tabla No. 4

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO.**

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO	HOMBRES		MUJERES		%
	F	%	F	%	
Estimulación temprana	10	20	10	26	22
Preescolar	5	10	6	15	12
Primario	15	30	14	36	32
Talleres de manualidades	6	12	4	10	11
Talleres de carpintería	8	16	0	0	9
Actividades de la vida diaria	6	12	4	10	11
TOTAL	50		38		

Fuente: Datos de Secretaría.

Los indicadores más importantes en el análisis de este cuadro se ubican en el nivel primario con el 32% de alumnado, esto justifica que nuestro plantel siempre está dedicado a la enseñanza aprendizaje de niños, niñas, jóvenes con necesidades educativas especiales. Los datos demuestra también la homogeneidad en cuanto al sexo en este nivel. Los estudiantes luego de un proceso de rehabilitación psico-pedagógica serán incluidos en la educación regular, dentro del proceso de universalización del acceso, permanencia y promoción en todos los niveles del sistema educativo ecuatoriano.

El 22% representa los alumnos de estimulación temprana, que debido a varios trastornos en el desarrollo psicomotriz tienen una limitación en su actividad física en muchos casos acompañados de una disminución cerebral, por tanto es urgente promocionar compañías de prevención de estos trastornos anticipadamente mediante proyectos de escuelas para padres.

Un porcentaje considerable 11% de alumnos ubicados en actividades de la vida diaria y de la misma forma con igual porcentaje los alumnos del nivel de carpintería deben ser considerados dentro de un proyecto de inserción laboral que les permita el acceso de las personas con discapacidad en las diferentes empresas que ellos acorde con sus habilidades lo determinen.

En el taller de carpintería se encuentran sólo varones por lo tanto es necesario ampliar otro tipo de formación laboral donde puedan tener acceso las mujeres.

Tabla No. 5

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA.**

AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA	HOMBRES		MUJERES		%
	F	%	F	%	
PRIMER AÑO	5	25	6	30	27
SEGUNDO AÑO	3	15	4	20	17
TERCER AÑO	2	10	0	0	5
CUARTO AÑO	3	15	5	25	20
QUINTO AÑO	1	5	3	15	10
SEXTO AÑO	2	10	1	5	7
SEPTIMO AÑO	4	20	1	5	12
TOTAL	20		20		

Fuente: Datos de Secretaría.

Elaboración: Lic. Efraín Aguayo.

En forma general podemos determinar que en el nivel preescolar existe el 27% de los alumnos, entonces niños que manifiestan retraso en las primeras etapas de su desarrollo y que afectan las áreas madurativas básicas de percepción, motrices, atencionales, de la memoria, del lenguaje, etc.

El 17% de los alumnos son del 2do año de básica, nos da a entender que los alumnos que ingresan en el nivel preescolar continúan a los años superiores en el mismo establecimiento ya que se consideran como alumnos que no maduran completamente, tienen un aprendizaje lento y necesitan de bastante estímulo para desarrollar sus capacidades.

En el cuarto año hay un aumento de alumnos por cuanto son remitidos desde escuelas regulares niños, niñas con necesidades educativas especiales.

En los años de básica superiores el número es diferenciado ya que allí están los alumnos con problemas de aprendizaje como la lectura y la escritura, ortografía, cálculo, todo ello como consecuencia de la no superación adecuada de las dificultades madurativas anteriores.

Estos alumnos luego de algunos años de rehabilitación en las áreas donde presenta los problemas son incluidos en la educación regular y los casos más complicados terminan la primaria en nuestro establecimiento.

En resumen de todo este universo representativo hemos escogido 20 estudiantes del nivel primario básico, actividades de la vida diaria y talleres de manualidades y carpintería, estos alumnos con experiencia y conocimiento en los nuevos paradigmas de la educación y psicología están en la capacidad de analizar la gestión educativa, los valores institucionales y el tipo de liderazgo que se practica dentro del Instituto de Educación especial “Espíritu Santo” de Macas.

De la misma forma se ha seleccionado 20 docentes con mayor experiencia en el manejo del sistema educativo especial y que con sus criterios han planteado una serie de propósitos que los consideramos útiles para que nuestros alumnos en formación puedan desenvolverse en la sociedad que les espera cuando sean incluidos en los diferentes espacios de esta célula social.

De igual manera 6 miembros del Consejo Directivo con el debido conocimiento en el nivel operativo contribuyen al cambio imprescindible que necesita la educación, formulando sugerencias respecto a las políticas y estrategias relacionadas con la gestión, liderazgo y valores de nuestro establecimiento motivo de estudio investigativo.

También se ha considerado un número de 15 padres de familia de los diferentes niveles, reconociendo el aporte fundamental de este sector de la comunidad educativa.

### **3.2. Materiales e instrumentos de investigación.**

Se partió del trabajo de campo lo que nos permite obtener la totalidad de la información directamente de la fuente ya sea de forma cualitativa o cuantitativa, pero en una forma libre y espontánea.

Con la colaboración y apoyo de los directivos y compañeros docentes, alumnado, padres de familia nos han permitido nuestro trabajo a través de encuestas, entrevistas, minuciosamente elaborados, con los cuales hemos recogido la información sobre las características de gestión administrativa en el instituto Fiscal de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas.

En cuanto al análisis de los instrumentos curriculares hemos analizado con detenimiento un nuevo modelo que se está aplicando en educación especial, nos referimos al currículum funcional ecológico que se basa en la enseñanza de destrezas, habilidades que se enseñan en un contexto natural tomando en cuenta lo que sabe el estudiante y lo que va a necesitar para el futuro.

Los instrumentos que se han utilizado y que nos permitieron la realización del trabajo investigativo son:

- Observación:

Esta técnica se aplica en una forma no estructurada sin instrumentos pre elaborados, tomando en cuenta el organigrama estructural de la institución, el manual de funciones, el número de miembros en las actividades, áreas, departamentos de terapia, de psico-rehabilitación y sus funciones, normativas legales y los valores de convivencia en relación a la gestión, liderazgo y valores del establecimiento educativo.

- Encuestas:

Las encuestas minuciosamente elaboradas han servido para recopilar la información necesaria sobre las características de la organización educativa, garantizando la transparencia de la información.

La tabulación de los resultados se realiza en cuadros clasificados por afinidad, según las especificaciones técnicas que la guía didáctica orienta.

- Entrevista:

Este instrumento de investigación nos orienta a conocer la gestión, liderazgo y valores institucionales, recogiendo los datos de docentes, directivos y alumnos del establecimiento, siguiendo detalladamente las recomendaciones metodológicas sugeridas en los textos de investigación proporcionadas para la universidad y de otros investigadores importantes.

### **3.3. Método y procedimiento.**

A manera de síntesis podemos anotar las siguientes metodologías:

- Métodos: descriptivo, analítico y sintético, estadístico, exploratorio
- Fuentes bibliográficas
- Técnicas de recolección de información

- Observación directa: En las aulas, talleres, departamentos.
- Entrevistas: rector y vicerrector
- Encuestas: docentes, estudiantes, padres de familia.
- Recolección de datos, tabulación y representación gráfica.
- Comparación de datos.

Primeramente fue necesario la fundamentación teórica sobre los temas relacionados con los contenidos a investigarse, tomando en cuenta todas las fuentes bibliográficas referentes a la gerencia educativa y el liderazgo educacional, también se ha utilizado las nuevas tecnologías de la comunicación especialmente la internet de acuerdo a la necesidad del tema.

La selección de la muestra de directivos se realizó involucrando a la Rectora, Vicerrector, Inspector y los tres Vocales Principales del honorable Consejo Directivo, dos de los cuales son también jefes del departamento de terapia y psico-rehabilitación.

Se consideró a 20 profesionales incluidos en ellos terapeutas, psico-rehabilitadores y profesores de aulas que están trabajando directamente con los alumnos con capacidades diferentes del Instituto Especial.

De cada nivel de educación básica y las diferentes áreas se seleccionó 15 padres de familia que en una sesión general fueron seleccionados previamente en forma incondicional.

Para la selección de los estudiantes se analizó en círculos de estudio los criterios de los profesores y jefes de área responsables del proceso enseñanza aprendizaje en los diferentes niveles.

Con fines de mantener seguridad en determinada información se grabó las informaciones vertidas por los entrevistados de los diferentes grupos.

Como fuente de observación visual se ha recopilado fotografías de los diferentes ámbitos de la investigación y de los diversos documentos institucionales, normativas en el accionar rutinario del quehacer educativo en los diferentes niveles.

Los resultados luego de ser interpretados de acuerdo a los temas en base a los porcentajes de mayor frecuencia, se compararon con la teoría para luego contribuir con la explicación del criterio personal.

En esta investigación se plantea una propuesta de innovación con el fin de fortalecer la gestión institucional desplegada en el establecimiento, para incorporar en un sistema administrativo, la planificación estratégica y la evaluación institucional como un documento que anhelamos impulse el crecimiento pedagógico y mejore las relaciones interpersonales entre los compañeros.

## 4. MARCO TEÓRICO

**4.1.** La gestión administrativa se define como el conjunto de procesos teórico – prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales, organizando las interrelaciones afectivas, sociales y académicas de los individuos y colectivos.

La gestión de las instituciones educativas con la complejidad, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; e implica una diversidad de posibles caminos. Henry Mintzberg (en Pérez Gómez 1998), explica que la base para decidir el curso de una acción no es la evaluación racional de los datos sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional, implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr un mismo propósito.

Es muy importante también determinar las características de la gestión educativa<sup>1</sup>:

- Centralización en lo pedagógico. Las instituciones deben priorizar el aprendizaje.
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Renovar perspectivas y percepción de las cosas.
- Trabajo en equipo. La escuela es una comunidad de aprendizaje donde debe manifestarse la creatividad, la participación activa y creativa, flexibilidad, intención, deseo de perfeccionarse.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación. Se pretende construir una organización interesada en la capacitación permanente de sus miembros y a la innovación de sus proyecciones.
- Asesoramiento y organización profesionalizantes.
- Propiciar espacios para generar circuitos de identificación de problemas y redes de intercambio de experiencias.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro y de innovación consensuada.
- Intervención sistemática y estratégica.

Los componentes identificables en la Gestión Educativa son:

---

<sup>1</sup> GONZALEZ, María Teresa; NIETO, José Miguel; PORTELA, Antonio, 2003. Organización y Gestión de los Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Editorial Pearsón Educación S. A. Madrid España.

- Pensamiento sistémico y estratégico.- es la coherencia entre el diagnóstico, alternativas, objetivos, acciones y evaluación.
- Liderazgo pedagógico.- Acompañamiento, concreción de objetivos, comunicar, motivar y educar las innovaciones educativas.
- Prácticas pedagógicas de búsqueda de cooperación, motivación y capacitación de los docentes.
- Aprendizaje organizacional.- Proyectar ambientes para la comunicación interna y externa y de retroalimentación sobre los logros, necesidades y exigencias.

Los equipos educativos en el Instituto Especial “Espíritu Santo” de Macas se los puede identificar como áreas pedagógicas, áreas de terapia física, y psico-rehabilitación, área de talleres de carpintería y manualidades, ahora dentro del área de terapia física se ha incrementado la hidroterapia y la hopiterapia alternativas.

Al confrontar nuestra realidad con los aportes teórico –prácticos y conceptuales podemos deducir que la organización del establecimiento en análisis impulsará la reconfiguración pues en los últimos años se ha incrementado una serie de cambios como:

- Implementación del currículo funcional ecológico.
- Implementación de aula taller de manualidades y carpintería.
- Ampliación de las valoraciones psicopedagógicas a los alumnos con problemas de aprendizaje de las escuelas urbanas y rurales.
- Consecución de un bus escolar nuevo con adaptaciones físicas para el acceso de las personas con discapacidad motriz.
- Introducción de programas informáticos para los alumnos del nivel pedagógico.
- Construcción de una planta administrativa complementaria en la parte posterior.
- Construcción de una cancha de uso múltiple para destinar al deporte y la recreación.

Sin embargo esta serie de cambios que se han realizado no han sido plasmados dentro de un plan estratégico previo, por tanto hay una desinformación por parte de los profesores, una falta de motivación porque no se socializa la gestión educativa, pues también se omitió el trabajo en equipo, se observa mucha apatía en los maestros ya que expresan no haber sido tomados en cuenta en las gestiones.



Se nota un método de gestión vertical unilateral que en cierto punto es importante, pero se convierte en actividad netamente administrativa.

Entonces es necesario se incluya un liderazgo democrático que comunique, motive, eduque en la toma de decisiones institucionales efectuadas y por implementarse.

En cuanto a la comunicación dentro de la gestión educativa el educador y los alumnos deben ir más allá del simple intercambio de palabras entre las personas, sino afianzar una relación fraterna donde la empatía de las ideas permita el establecimiento de conclusiones que motiven la interacción entre todos los involucrados en el proceso.

Según Valladares, Irma<sup>2</sup>, el maestro debe escuchar al estudiante y evitar precipitarse a dar consejos, soluciones, críticas, reprimendas o interrogatorios. Además mantener abiertas las líneas de comunicación. Escuchar, empática o activamente puede ser útil cuando dentro de la gestión educativa, los alumnos le comuniquen algún problema, que ellos se den cuenta que han sido escuchados y no evaluados. Luego se sentirán confiados y podrán hablar abiertamente, pues algunos problemas se los conoce realmente luego del dialogo.

Podemos relacionar que nuestro establecimiento no se practica la coevaluación para que los alumnos tengan oportunidad de expresar su criterio sobre la gestión docente.

Importancia.

Una de las herramientas básica en las organizaciones educativas es la gestión, tomando en cuenta primeramente el diagnostico situacional, que nos permite establecer y analizar los situaciones problemas que requieren urgente solución, pero además los factores que intervienen en la problemática deben ser considerados a fin de aplicar la solución urgente.

Según Almeida Arturo<sup>3</sup> en la gestión educativa el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de una organización especialmente las educativas; si el elemento humano o talento está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará: en caso contrario se detendrá, de allí que es indispensable analizar las claves del comportamiento humano que genera ese esfuerzo necesario para el desarrollo institucional.

---

<sup>2</sup> Valladares Irma, Psicología del Aprendizaje, 1996. UTPL, Loja Ecuador.

<sup>3</sup> Almeida, 2009: 46, UTPL, Loja – Ecuador.

Es muy importante la gestión que se fundamenta en el esfuerzo cooperativo lo entendemos como co-operación u operación conjunta de todos los involucrados.

En el ámbito educativo en general la importancia de la gestión radica en las acciones de movilización de recursos orientada a la consecución de los objetivos. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, evaluar procesos y dar a conocer los resultados de la gestión.

En el quehacer educativo, además de las acciones generales, la gestión incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones de los órganos directivos, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de una situación educativa. Existen entonces, varias esferas de la gestión educativa, entendidas como áreas de intervención: lo administrativo, lo curricular, el gobierno institucional, el área de servicios y el área de desarrollo humano.

La gestión educativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse a analizar el porqué y para qué de la actuación de los miembros involucrados, y por otra parte implementar un conjunto de acciones que permiten llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas.

En este sentido nuestro Instituto Especial “Espíritu Santo” de Macas, siempre ha desarrollado su trabajo en los ámbitos señalados identificando las necesidades de los alumnos en términos de los apoyos personales y materiales necesarios para estimular su proceso de desarrollo.

En la gestión educativa es fundamental la colaboración de todos los implicados en el proceso educativo: profesores, padres, alumnos, profesionales de apoyo y recursos de la comunidad.

Es decir todos deben compartir un mismo modelo de gestión para asegurar la continuidad y coherencia del proceso educativo de los estudiantes razón y fundamento que debe conllevar al entendimiento entre todos los profesionales.

En el Instituto Especial “Espíritu Santo” de Macas, es necesario incentivar la participación de todos los padres de familia sobre todo en los casos de los alumnos especiales que requieren más ayuda para solventar sus dificultades. Los padres

deben estar bien informados sobre las decisiones que se toman respecto a sus hijos y se debe promover su participación en el proceso de estudio de sus representados.

Se requiere trabajadores de la educación que dentro de la gestión se comprometan con la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos educativos institucionales que propendan al desarrollo integral de las personas tanto de los educandos como de los educadores y a una vinculación con la comunidad de área de influencia.

En nuestro instituto en la medida que logremos implementar el esfuerzo cooperativo en mejorar los niveles de gobernabilidad, se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias de la tarea administrativa y docente, pero fundamentalmente se elevaran los niveles de satisfacción y de pertenencia de los diferentes departamento y áreas educativas.

En el diseño de esos procesos de gestión e innovación el factor humano continuará siendo decisivo, de allí que el desempeño organizacional debe tener como características la satisfacción laboral como una actitud general y positiva de los compañeros de trabajo y hacia las personas que se interrelacionan en el área de influencia.

A medida que vaya dando resultados colectivos la gestión educativa el clima laboral será saludable, con una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización educativa, en combinación de los factores humano y físicos, generando mayor transparencia, lealtad y sentido de pertenencia.

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en la administración y sus parámetros de funcionamiento se refieren a la eficacia.

Los que en el campo educativo se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos, medibles.

Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al más bajo costo posible.

Y este como el mejor de sus propósitos, ya que a veces, ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo.

Puede ser que el problema se encuentra en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo “Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante complejo e incierto que pretende especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz” (Pérez Gómez, 1998; 147).

En las instituciones educativas como el Instituto Fiscal de Educación Especial “Espíritu Santo”; no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto, ya que es difícil lograr una instrumentación precisa porque su organización se actualiza en las acciones de las personas y estas siempre la interpretan de muy diversas maneras; además, las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de la propuesta inicial. De hecho, en ellos, las acciones siempre son cuestionables, conflictivos y llenas de incertidumbre, ya que los resultados que se esperan son diversos e imprevisibles además de específicos de la cultura institucional histórica.

Pero la crítica más relevante a la eficacia como producto esperado en la gestión se refiere a que como dice el siguiente párrafo “la definición estándar del rendimiento académico de las escuelas desconsidera las capacidades de construcción personal de significados, la dimensión creativa, divergente y crítica del pensamiento, así como la capacidad de autoreflexión, autodirección y autoevaluación del aprendizaje” (Pérez Gómez, 1998; 151).

Dentro de la importancia de la gestión se debe responder también con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad y es por eso que la concepción del poder de la gestión también está cambiando, más si cobra fuerza en el marco de la gestión educativa.

En conclusión la gestión educativa se sustenta en la mejora continua de la eficacia y la eficiencia en el desempeño de la organización, que surge como resultado de la interacción permanente de un conjunto de elementos en la institución educativa.

Por todo lo antes expuesto si se lleva a la práctica este enfoque situacional deberá contemplar la realidad e identificar los problemas, priorizar los problemas; abrir condiciones de factibilidad, analizar los procesos, viabilizar la participación de los diversos actores, establecer acuerdos con los involucrados, enunciar prioridades de gestión y llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de las metas.

## TIPOS DE GESTIÓN

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

### La dimensión Organizativa – administrativa de la institución.

Con relación a los espacios escolares.- Determinar si las instalaciones son propias, compartidos, que recursos didácticos utiliza, cómo es catalogado por quienes lo 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 elaboración 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 que se destacan?

Recursos Materiales: DE que elementos se dispone ¿En qué estado se encuentra? ¿Qué hará falta?

### La dimensión pedagógica.

- Eje epistemológico debe constar cómo se concibe el conocimiento en la práctica.
- Eje pedagógico – Didáctico.- En este ámbito se debe identificar con los objetivos de la institución, identificar los perfiles de estudiantes, profesores, equipo de conducción, dispositivos del trabajo de conducción, se elabora el proyecto curricular institucional, concepción del Currículum escolar.

Es muy importante que las acciones e gestión estén fundamentadas en el conocimiento del proceso de toma de decisiones. Estas decisiones deberán ser de calidad puesto que influirán sobre los afectados en caso de cometer errores. Los directivos de las instituciones educativas deben tomar en cuenta que sus decisiones tiene consecuencias positivas o negativas, sobre la realización de las metas organizativas de nuestra institución.

Otro ámbito en donde se aplica la gestión educativa.

La gestión participativa.

Lo contrario de las decisiones tomadas en solitario por un directivo de la empresa es ir incrementándose en el estudio colectivo de las situaciones y la resolución de problemas en grupo, ello supone según Quintana Martín<sup>4</sup>, mujeres y hombres capaces de apertura, de escuchar en vez de pretender tener razón, de trabajar en equipo y de hacer gala de un mínimo de humildad ante la aportación de los demás en vez de trabajar cada quien por su lado.

Analizando este texto y la consiguiente diversificación de los tipos de productos dirigidos a satisfacerlas, así como la misma gestión requiere siempre de un incremento de descentralización de la organización educativa, siendo preciso prevenir todo posible desorden sin sofocar por ello la creatividad de los individuos involucrados en el proceso de gestión.

Por otro lado el espacio en donde se aplique la gestión escolar es en la elaboración del reglamento institucional, si responde las necesidades del plantel educativo, que características de gestión posee, si está de acuerdo con la visión y la misión institucional, si fue elaborado por una sola persona o por una comisión específica determinada por todo los miembros de la organización.

Estilo de actuación de directivos.

Stephen Ball identificó tres estilos de actuación de directivos el interpersonal, el administrativo, el político, el que a su vez está subdividido en antagonista y autoritario en la cotidianidad de las instituciones encontraremos diferentes estilos.

Estilo interpersonal.

Retratamos a un rector o director activo que trata a los otros actores cara a cara y prefiere la negociación antes que la imposición. Orienta la labor en torno a relaciones informales y al uso de redes de comunicación. Los docentes son considerados por el como profesionales autónomos pues confía que hará un buen trabajo, conservando siempre en el centro la comunicación.

---

<sup>4</sup> Quintana, 2007: 76 Organización y Dirección de Centros Educativos.

Estilo administrativo.

Este estilo se identifica al tipo de cultura institucional como cuestión de papeles. Es el típico jefe ejecutivo del establecimiento y presenta un modelo basado en el estilo de administrador industrial. Da importancia a la estructura formal resolviendo los problemas a través de mediaciones del equipo en reuniones y comités.

Estilo político.

Implica el reconocimiento de la política en la escuela lo que lleva a actuar para aceptarla o bien para rechazarla.

Estilo antagonista.

Aspira a persuadir y convencer. Usa básicamente la conversación para resolver conflictos estimulando el debate público. Ante esta actitud, los docentes toman diversas posturas, algunos participan otros no lo hacen; el que posee este estilo debe tener la habilidad de enfrentar la incertidumbre y la desorganización, ofrecer argumentos, emplear estrategias cuando sea necesario.

Estilo autoritario

Está preocupado siempre en imponerse. No ofrece la posibilidad de reconocer las ideas de los otros, evitando e ignorando la oposición. Por ello reduce las conversaciones a un único sentido, el que él desea. Este estilo suele presentarse en escuelas que poseen directores con muchos años al frente de la institución donde prima lo tradicional.

En las instituciones de nuestra provincia y en especial en el Instituto Especial “Espíritu Santo” de Macas encontramos autoridades que tiene un poco de cada estilo descrito anteriormente, predominando a mi juicio directores o autoridades con el estilo político que todo lo hacen para quedar bien con todo el mundo o también involucran a otras autoridades educativas a nivel operativo en las decisiones administrativas.

También el estilo administrativo es uno de los más comunes puesto que para ellos la gestión administrativa, pedagógica, evolutiva, económica, financiera, consiste en encerrarse en sesiones aburridas de largas horas a veces sin sentido, y también se limitan a emitir oficios, descartando la conversación y el contacto interpersonal.

Modelos de gestión.

Aquí nos referimos a las acciones que facultan el buen funcionamiento de las instituciones.

Modelo casero.- Cuando una institución es concebida como una cuestión de familia. Algunos directivos tiene la costumbre de poner a miembros de la familia en las vacantes que existen en cualquier función, inclusive que algunos conflictos de la familia se trasladan a la escuela.

Modelo tecnócrata.- En estas instituciones todo se reduce a papeles, a tomar decisiones guiadas por teorías y manuales preelaboradas, detrás de un escritorio, a menudo estos dirigentes son rigurosos para seguir doctrinas y supuestos que aplicados en la realidad son defectuosos e incoherentes.

Modelo profesional.

Estas instituciones privilegian la concertación a partir de la conformación del equipo de conducción que integran las diferentes facetas y pone en práctica la negociación, este modelo sería ideal, pero muy pocos rectores delegan funciones a personas en la toma de decisiones.

Podemos concluir que todo centro educativo necesita una dirección escolar es decir las personas que asumen llevar sobre sus hombros el peso de la administración.

Mientras que algunas autoridades de educación crecen en la necesidad de una figura directiva fuerte con amplios poderes pedagógicos y de gestión, otros se encuentran inmersos en la práctica de la dirección y la gestión compartida y otros responden en una medida significativa al control desde la parte externa, con controles escolares, de inspectores, supervisores que ejecuten códigos de convivencia y normativas de estricta aplicación.

Es fundamental que todos los directivos mencionados, el rector, el vicerrector, el inspector, el subinspector, los miembros del Consejo Directivo, deben reunir como base un conjunto de conocimientos derivados de estudios académicos, luego agregar decisiones de un líder para lograr los objetivos que se persiguen en la gestión educativa.



Centrarse en desarrollar una educación de calidad para aportar al desarrollo económico – social en donde los directivos debemos dar ejemplo de trabajo honesto, transparente al frente de cada una de las instituciones educativas.

#### **4.2. Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo.**

A lo largo de la vida institucional, profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que pude expresarse de la siguiente manera:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio y se apoya en tres pilares fundamentales como sigue:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y el resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portada de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como herramienta fundamental para el logro de fines propuestos.

Entonces pues el proceso de ejercer una influencia mayor que la que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita, es decir rebasa los límites de la escuela y llega al desarrollo del proceso pedagógico profesional.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuyente de nuevos métodos, estilos de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la ciencia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo, según Hernández Silvio<sup>5</sup> no es un atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente esta en cualquier hombre normal, que enfrente el trabajo de dirección con un espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y una ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que se hace.

Ahora bien, en relacionado con los líderes, se ha establecido algunos mitos o leyendas. Entre ellos podemos mencionar:

---

<sup>5</sup> Hernández, 1989: 42 “Sobre Técnicas de Dirección”

- El liderazgo es una rara habilidad.  
Las oportunidades de liderazgo son muchos y están de acuerdo con un desarrollo al alcance de todos.
- Los líderes nacen no se hacen.  
No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía, pero las principales capacidades se pueden aprender.
- Los líderes son carismáticos.  
Algunos si, otros no. Pensemos que la cuestión es al revés, el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.
- El líder empuja, manipula, manda.

El liderazgo dirige más por su arrastre que por su empuje, por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular, por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o construir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace, el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas o tiene la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente que con los directivos y el personal que labora en las instituciones y no con otros es posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con el, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El conclusión en nuestra institución el Instituto Fiscal de Educación Especial “Espíritu Santo” el liderazgo educacional propicia el desarrollo de los subordinados, creando las oportunidades, retirando las barreras y obstáculos, logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar de las personas con capacidades diferentes razón y sustento e nuestro servicio educativo.

Es importante destacar que en nuestra institución el liderazgo educativo aborda las diferencias de valores a nivel de los miembros de la organización a fin de resolverlas y coadyuvar a que los valores individuales contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales.

- Tipos de liderazgo educacional.

Considerando el liderazgo como una habilidad o capacidad de influir en el grupo para que alcance metas. En la actualidad se hace necesario repotenciar la acción del líder en vista de que la educación y la sociedad exigen nuevos retos para ser impulsadas hacia un desarrollo equilibrado y justo.

Al establecer la clasificación del liderazgo lo hacemos en base a ciertas dimensiones.

1. Según los objetivos existe el líder político, comunitario, pedagógico, cultural, empresarial, religioso, etc.
2. Tal vez más importante ha sido la descripción de los tres estilos de liderazgo tomando en cuenta el uso de autoridad: el líder autoritario, el líder participativo, el líder liberal.

El líder autoritario o autócrata.- Determina las metas y las políticas de acción, toma decisiones, inicia acciones, dirige, motiva, controla al subalterno. Selecciona a los miembros que deben ejecutarlas. Puede considerar que solamente él es el competente y capaz de tomar decisiones importantes o pueden tener otras razones para sumir una sólida posición de fuerza y control. Exige de sus subalternos la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El autócrata controla el nivel de desempeño de sus subalternos con la finalidad de evitar desviaciones a sus directrices.

El líder democrático o participativo.- Las nuevas metas y políticas de acción surgen de la discusión y decisión grupal, asesora permanentemente sin imponer criterios. Las acciones, directrices o procedimientos son analizados, asumidos y evaluados grupalmente. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Alaba públicamente y critica en reservado, el líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos, es objetivo, logra respeto e influencia por su trabajo e integración en el grupo. Impulsa a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más las responsabilidades.

El líder liberal o laissez faire.- Delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. No se compromete a determinar metas o políticas.

Es líder se interesa porque sus subalternos se sientan bien anímicamente y asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Estipula un número mínimo de reglas o ninguna, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores y no estimula la productividad del grupo.

Analizando la teoría y en el estudio realizado en las entrevistas se puede determinar una variación en los estilos de liderazgo de acuerdo al ámbito de acción sin que exista un nivel específico puro, así pues a nivel directivo se percibe un liderazgo autocrático<sup>6</sup>, que se limita a dar órdenes sin consenso.

De la misma manera se determina que las características de un líder educativo deben ser, centrado en lo pedagógico con espíritu humanista, democrático, acogedor, carismático, creativo, imparcial, entre otros.

El tipo de liderazgo que predomina en la docencia y el alumnado del Instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas es democrático, muestra de ello el buen funcionamiento del equipo multiprofesional donde predomina la participación de todos los involucrados en la toma de decisiones y su ejecución es compartida.

El análisis a fondo del liderazgo nos permite establecer las diferencias entre sus tipos de acción y la dificultad que hay de implementar una acción directriz ecuánime ante la posibilidad de ser un jefe o un líder.

Pero siempre existen limitaciones cuando los cambios efectuados sin ningún proyecto, ni planificación previa, ni trabajo en equipo, provocan una desinformación y apatía de los profesores, una falta de motivación en el momento de realizar las actividades curriculares y extra curriculares.

- Así a nivel general es necesario implementar estrategias para suprimir las falencias detectadas en la fluidez y apertura en la actitud hacia la escucha tanto por parte de los profesores a estudiantes como de directivos a profesores y los mismos educandos.
- Hace falta dentro del liderazgo procesos de motivación individual y colectiva tanto en los profesores como en los alumnos lo que perciben algunos de los

---

<sup>6</sup> Ver resultados tablas 11, 12, 13 de entrevistas

entrevistados como falta de pertenencia de la institución, apatía y falta de entusiasmo.

- Incongruencia entre los perfiles o configuración teórica de los valores morales, cristianos, disciplinarios en formación y la práctica por parte de directivos y profesores.
- El liderazgo proyectado por el cuerpo directivo del Instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas al ser un centro educativo que atiende a los diferentes alumnos con capacidades diferentes se lo cataloga como un liderazgo autocrático, pues existe mucho descuido en el mejoramiento académico y un exagerado uso del tiempo en actividades recreativas, bandas, música, desfiles.

#### **4.3. Diferencia entre líder y directivo.**

Radica en el origen de la autoridad e cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio – subordinación.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores, lo que se refiere a los principios de la moralidad.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en la relación con el nivel que ocupa, lo que se refiere a las normativas del oficialismo.

Por ende podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre este.

Se debe subrayar además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito ente este y los miembros de la organización educativa.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que este ostenta ante el grupo.

Por tanto no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por ningún miembro.

Entonces si los miembros vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad no estaríamos hablando de las características de un líder.

Es evidente pues, tomando como base lo expuesto anteriormente que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento solo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

Es necesario dentro de este análisis enumerar los siguientes aspectos muy importantes como:

- Conflictos del liderazgo
- La masividad y calidad
- Necesidades y posibilidades de financiamiento
- Autonomía e intervención estatal.
  
- Cualidades de un líder
- Estar dispuesto a correr riesgos.
- Ser audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista
- Lucha día a día por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral
- Aprende constantemente
- Adaptabilidad
- Creatividad.

- Habilidades del líder.
- Habilidades para aceptar a la gente tal como es, no como a uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad para tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cordialidad que se dispensa a los desconocidos.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

- Diferencias entre directivo y líder.

Directivo

- La calidad del directivo depende de la cantidad de potestad que necesita para que sus órdenes sean cumplidas.
- Directivo es la persona a cuyo cargo está la dirección de una empresa.
- La potestad se basa únicamente en un puro hecho de percibir que un directivo posee.

Líder

- Es una cualidad de la persona y la capacidad que necesita para la guía y control e los individuos.
- El líder es escogido en un grupo de personas reconociéndolo como el jefe u orientador.
- Es aquella persona que conduce a otros en libertad consiguiendo la libre adhesión de otros.
- Es el conductor de un grupo social o colectivo, personas que va a la cabeza de todos.

A manera de resumen en relación a lo teórico es el establecimiento donde hemos realizado la investigación es necesario mayor capacidad de diálogo como la mejor vía para el entendimiento de las personas es urgente jornadas de círculo de estudio donde se traten temas e interrelaciones mejorando la capacidad de escuchar a los demás, sin hablar de manera directa.

La parte directiva que ejerce el liderazgo deben practicar con responsabilidad las normas éticas y morales del buen vivir y saber procesar la información, buscar los

porque y elaborar las explicaciones necesarias, sin estancarse en las historias del pasado sino actuando como un visionario.

Es urgente una conjugación armónica de todos los elementos anotados en el liderazgo, motivación, creatividad de los miembros del consejo directivo como esencia de su actuación mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los involucrados en la gestión y el liderazgo educativo.

Es también necesaria una dirección participativa la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de los problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas.

Total apertura de liderazgo hacia la comunidad, lo cual significa que debe haber una máxima correspondencia al trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, padres de familia, profesores y el entorno inmediato que se encuentra en la sociedad, especialmente las clases más desprotegidas y olvidadas por el sistema estatal.

#### **4.4. Los valores y la educación.**

Es urgente e imprescindible que ofrezcamos a nuestros alumnos propuestas éticas, alternativas en valores, para que sean autónomos, para que tomen sus propias decisiones personales y puedan construir su libertad, sus propios proyectos de vida.

Los valores en la educación se fundamentan en las características morales e los seres humanos en especial de los gerentes educativos, esto significa respetar a los demás. Tener valores significa respetar a los demás, así mismo los valores son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales<sup>7</sup>.

Debemos entender que la educación es un proceso de constante transformación tanto en el convivir de los niños y niñas como el convivir de los niños con los adultos.

Los niños y niñas llegan a ser lo que los adultos son por los aprendizajes emocionales que van adquiriendo a lo largo de su vida, sea con sus padres, con los maestros, con sus amigos, etc.

---

<sup>7</sup> <http://www.wikipedia.com>



Por tal razón es básico reflexionar sobre la doble función que tienen los docentes. Por una parte son los encargados de transmitir a los alumnos y alumnas a más de conocimientos, una serie de valores que les servirán para incorporarse a la sociedad, pero por otra parte, son los docentes el ejemplo vivo de estos valores, pues cada actitud está siendo observada, evaluada y asimilada por sus alumnos. Por eso es básico mantener una coherencia entre “lo dicho y lo actuado”.

Toda empresa educativa maneja un conjunto de valores que se evidencian en las acciones de sus miembros frente a un rol dentro de la institución o ante personas u organismos con los cuales conviven.

Los valores individuales conjuntamente con los valores organizacionales, claramente definido con sus propósitos y filosofías institucionales, facultan el fortalecimiento de la unidad entre sus miembros y el sentido de orientación moral en su diario vivir.

En nuestro instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas se asume el siguiente perfil de valores.

- Al ser un establecimiento de educación especial que acoge a múltiples discapacidades primordialmente se valora la diversidad en sus diferentes enfoques como elemento que enriquece el desarrollo personal y social.
- Actitud de aceptación, respeto, valoración de las diferencias individuales, estimular y acoger a los estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad.
- Capacidad para resolver creativamente los conflictos internos.
- Asume una opción “preferencia por los más necesitados”
- Mantiene siempre una ágil, transparente y oportuna comunicación.
- Asume el trabajo en equipo como política institucional.
- Una institución segura de sí misma, de lo que cree, enseña y hace.
- Integrada a la comunidad local en sus esfuerzos por mejorar la calidad de vida en cada uno de los niños, niñas, jóvenes con capacidades diferentes.

Hoy en día el tema de valores tiene una enorme vigencia, se habla de la necesidad de que existan valores en la familia, en la escuela, en la sociedad.

Las iniciativas sobre valores están presentes en los colegios, las empresas, algunos medios de comunicación, etc.

Y aunque al mismo tiempo se reconozcan constantemente la manifestación de conductas coherentes de valores en todos los ámbitos y la sociedad sufra las consecuencias de la falta de valores en muchas circunstancias a nivel mundial parece haber ansia de volver a los valores.

Partiendo de lo anterior y llegando al análisis los valores son el ser, están en el cómo rasgos que trascienden el ser mismo, son propiedades del ser. Dicho de otro modo, el valor se ancla en el ser y, como afirma (Brugges Walter, 1988) “anclar el valor en el ser significa justamente afianzar su carácter absoluto”<sup>8</sup>.

Llargo Ana, señala que el “valor es toda perfección real o posible que produce de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”<sup>9</sup>.

El bien de la verdad y la belleza son entonces propiedad trascendentales del ser; en tanto que el mal, la imperfección, y el amor son, en sentido contrario la carencia del ser.

En lo referente a nuestra institución es necesario que se entrelacen los valores unos con otros integrando un solo perfeccionamiento entre todos los miembros que ejercen el liderazgo educativo, especialmente entre rectora y vicerrector, haciendo posible un equilibrio entre ellos, tomando en cuenta que las personas somos seres perfectibles y no perfectos.

---

<sup>8</sup> Brugges, 1988: 556, Diccionario de Filosofía.

<sup>9</sup> Llargo, 2000: 34, Valores, Valoración, Virtudes.

## 5. DIAGNOSTICO

### 5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencian la gestión, liderazgo y valores.

Las organizaciones educativas organizadas en forma tradicional no contribuyen al logro de aprendizajes realmente significativos para los alumnos.

La construcción de un nuevo modelo que si de respuesta a este objetivo debe tener en cuenta distintos aspectos:

- El diseño de organización social interna de la escuela, que contemple como han de operar las normas y directivos que regulan su actividad, cómo se ejercerá el poder y la autoridad, y las características que deberán tener los procesos comunicacionales.
- Por otra parte, los objetivos de un nuevo modelo deberán ser definidos claramente y uno de los más importantes es el generar la gestión y liderazgo facultando el desarrollo institucional.
- Existen muchos modelos de institución escolar, pensar en una escuela que estimule la gestión y el liderazgo educativo, esto implica para quienes realizamos la tarea educativa, analizar a fondo la organización y los modelos pedagógicos que predominan en ella.

La escuela no debe ser percibida como una fortaleza, sino como un sistema abierto con fuertes influencias de medio sociocultural en que se encuentra.

#### 5.1.1. Manual de organización.

Características de la estructura organizacional.

El Instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas, es un establecimiento, diurno, matutino, mixto, urbano, especial, regentado estructuralmente por la división Nacional de Educación Especial.

Se encuentra ubicado en la ciudad de Macas, barrio “LA Barranca”, calle Juan de la Cruz y Av. De la Ciudad. A continuación presentamos a manera de síntesis la estructura organizacional del plantel tomando como sustento la figura ideada por Henry Mintzberg<sup>10</sup>, en cuanto a los componentes básicos de la organización: Cumbre estratégica, o administración superior, línea media, núcleo operativo, la

---

<sup>10</sup> Henry Mintzberg 1989. Diseño e Organizaciones.

tecnoestructura, staff de apoyo e ideología. En nuestro caso tomaremos en cuenta los tres primeros.

a. La cumbre estratégica.

Se ubican las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, se encargan de que la organización cumpla su misión de manera efectiva y que satisfaga las necesidades de aquellos que controlan o que tienen poder sobre la organización, el director General, los directivos de alto nivel con interés globales y quienes les suministran apoyo directo, como secretarios asistentes entre otros. El trabajo a este nivel requiere de un mínimo de repetición y estandarización, considerable dirección, y ciclos relativamente largos de toma de decisiones.

Tiene tres funciones principales.

Responsabilizarse de que la organización funciones como en todo integrado y coherente.

- Relacionarse con el entorno; portavoz de la institución, enlace, negociación con entidades externa, cabeza visible desempeñando acciones protocolarias.
- Definir la estrategia general de la organización frente a los del entorno tan cambiante.
- El organigrama estructural del plantel del Instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas determina un espacio central en el ápice estratégico de la institución a la Rectora junto al Honorable Consejo Directivo del plantel. Además, se destaca la estrecha relación conjuntamente con la directiva del comité central de padres de familia.

Relacionando la estructura organizativa con las prescripciones que se establecen en el Reglamento General de la Ley de educación que ahora ya tenemos otra que aún no está en vigencia, encontramos las siguientes referencias:

Art. 93 señala “Los colegios y los institutos contarán con las siguientes autoridades:

- a. Rector
- b. Vicerrector
- c. Inspector general

- a. Del rector.- El Art. 95 dice: El rector es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento “Además, indica en el Art. 96 sus deberes y atribuciones entre los que podemos destacar:
- Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento.
  - Ejercer o delegar la supervisión pedagógica.
  - Presidir el consejo Directivo y la junta general, entre otros.
- b. Del vicerrector.- El Art. 97 enuncia “El vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento” y en el literal b del Art. 98 señala entre sus deberes y atribuciones, “Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento en coordinación con el Rector.
- c. Del inspector General.- Entre los deberes y atribuciones del inspector General Art. 101 señala:
- “Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los alumnos.
  - Llevar los registros de asistencia de los profesores, personal administrativo y de servicio, así como organizar y controlar las de asistencia de los alumnos.
  - Al H. consejo Directivo el Art. 103 dice.- El consejo Directivo estará formado por:
    - El rector que lo preside
    - El vicerrector o vicerrectores, según el caso, y,
    - Tres vocales principales elegidos por la junta general y sus respectivos suplentes.
    - Actuará como secretario el titular del plantel con voz informativa pero no con voto.

Entre las funciones del Consejo Directivo podemos resumir:

- Elaborar el plan institucional, la proforma presupuestaria, el reglamento interno del plantel, las ternas para llenar las vacantes de profesores y otras.

No es menos importante destacar que acorde a la ley el nivel primario tiene su autoridad principal y representante oficial del establecimiento.

Asesorar y revisar a los profesores la planificación didáctica así como su ejecución, que recae en la persona de la directora según el Art. 77 incisos b, d y e.

### 5.1.2. El código de ética

En nuestro plantel no se cuenta con el Código de Ética por lo que hacemos un análisis de las relaciones interpersonales en el ejercicio profesional de cada uno de ellos.

Con lo referente a la toma de decisiones en relación con la gestión, liderazgo y valores en nuestra institución educativa es posible hablar de hábitos de conducta éticos o normas de conducta que se manejan en todo los niveles.

“Adquirimos las virtudes mediante el ejercicio previo como en el caso de las demás artes: pues lo que hay que hacer después de haber aprendido, lo aprendemos haciéndolo; por ejemplo nos hacemos constructores construyendo cosas y citaristas tocando la citara. Así también practicando la justicia nos hacemos justos, éticos, practicando la templanza, templados y practicando la fortaleza fuertes” así se expone de manera magistral en la ética a Nicomaco.

Entonces pues quien se esfuerza por cumplir los códigos de ética y decir siempre la verdad, termina diciéndola con mayor facilidad, pero quién miente habitualmente se hace mentiroso.

El código ético institucional de nuestro plantel de Educación especial está basado en el cumplimiento cabal de la Constitución de la República, la Ley General de Educación, el Reglamento General de Educación Especial, los reglamentos internos y el Código de Convivencia,

En tal sentido se demuestra en la práctica el evitar todo acto discriminatorio en el proceso educativo y brindando la igualdad de acceso a la educación, protegiendo fundamentalmente la inclusión de las personas con discapacidad a los diferentes estamentos de la sociedad.

En el plantel educativo motivo de nuestra investigación como agentes de coordinación se identifica al vicerrector en el área académica y al inspector en el aspecto disciplinario, quien se ubica en el área de control del comportamiento y tratándose de un instituto especial es de fundamental importancia.

En tal sentido el reglamento general de la ley de educación nos indica los deberes y atribuciones de los profesores del nivel educativo en análisis.

Nivel medio:

- Asistir puntualmente el establecimiento y dirigir el proceso de aprendizaje con sujeción al horario y programa vigentes, a las orientaciones de autoridades de los organismos internos y de supervisión aprovecha toda circunstancia favorable para la práctica del civismo, las normas de salud, los principios morales, las buenas costumbres y las relaciones humanas de los alumnos.
- Llevar al día los registros de planificación didáctica, asistencia, conducta y evaluación de los alumnos.

Nuestro instituto especial atiende a 87 alumnos en los niveles de preescolar, primario 1, primario 2, terapia física, terapia de lenguaje, psico-rehabilitación y talleres de manualidades y carpintería<sup>11</sup>.

Estas y otras son las acciones que debe efectuar un docente en cumplimiento de su trabajo, lo que nos indica la complejidad de su rol frente a los educandos y comunidad educativa en general.

- Características en relación con la complejidad.
  - a. Horizontal

En la estructuración horizontal del trabajo las personas realizan una función específica de coordinación tomando en cuenta las eventualidades y características propias del equipo que lo integra. El hecho de ocupar una función sin tomar en cuenta la jerarquía se da en departamentos y comisiones y los mecanismos más comunes son las reuniones y las sesiones de trabajo, en lo mejor de los casos el trabajo en círculos de estudio.

Según Hernando Nariño<sup>12</sup> el alineamiento horizontal en el despliegue de las políticas organizacionales consiste en alinear la conducta y actividades diarias de los miembros con una visión de trabajo en equipo inter-funcional, de tal manera que todos compartan las responsabilidades por lograr los resultados.

El instituto de Educación especial “Espíritu Santo” de Macas ofrece educación preescolar, educación general básica hasta el 7mo año de Ed. Básica en lo que se refiere a el nivel pedagógico con estudios presenciales cuenta con 25 profesionales

---

<sup>11</sup> Datos tomados de secretaria del plantel.

<sup>12</sup> Nariño, 2002, 42 Gerencia de Procesos.

distribuidos en los diferentes áreas, tomando en cuenta que cada área y departamento tiene sus responsables.

b. Vertical.

Es la estructuración en órganos jerárquicos de los que emana la autoridad sobre otros órganos.

Existen mecanismos para coordinar la organización verticalmente, esto se produce cuando personas u organismos que están en niveles superiores coordinan y controlan el trabajo de personas que están en un nivel inferior, la relación es de arriba abajo.

Destacamos dos mecanismos verticales.

- La autoridad.

Se aplica cuando hay varios roles cuya actividad es necesario coordinar. En un mecanismo para mantener integrados partes e las organizaciones, toma decisiones adecuadamente, resuelve conflictos, maca directrices.

- Las reglas establecidas con claridad.

Constituye un conjunto de reglas establecidas útiles para contemplar la posición de autoridad. Determinar que procedimientos hay que seguir para realizar tal o cual función.

También hay otras reglar de carácter general aplicable a todas las personas en forma impersonal. Los establecimiento educativos tiene una complejidad única ya sea para los espacios de autoridad delegados a los maestros, tecnologías son complejas, las metas son ambiguas y las actividades varias, por ello es insuficiente este tipo de organización únicamente.

Surge ante la necesidad de mantener la relación permanente, alta gerencia, gerentes funcionales y trabajadores, sobre todo esto Nariño Hernando<sup>13</sup> dice:

“El proceso de diálogos, moviéndose éticamente hacia arriba y hacia abajo en la organización se denomina surewashe en las empresas japonesas. La palabra significa afilar la hoja de una espada contra una piedra fina, esto es el despliegue y el repliegue de políticas hasta volverlo parte de la cultura organizacional”.

---

<sup>13</sup> Nariño, 2002: 26 – 27. Gerencia de Procesos, Alfaomega.



En nuestro caso la gestión educativa que se fortalece en los lineamientos de la ética profesional está a cargo en la parte del control disciplinario por la rectora, el vicerrector el inspector y el Consejo Directivo quienes se sujetan al reglamento interno del plantel, que en la actualidad ha sido reformado y está sujeto a aprobación por la Dirección de Educación de Morona Santiago.

Tomando en cuenta el código de convivencia en nuestro plantel se han detectado debilidades que resquebrajan un desarrollo como: Falta de comunicación e información oportuna entre autoridades, personal docente, administrativo y de servicio, alumnos y padres de familia, carencia de trabajo en equipo, falta de actividades lúdicas, reflexivos y de integración tanto para profesores, alumnos y padres de familia; hay falta de control en el comportamiento de los alumnos, dentro del plantel y los hogares, por tanto es necesario consolidar una nueva convivencia en base a acuerdos y compromisos que se han socializado y asumido por todos quienes conforman la comunidad educativa, estos compromisos están orientados para alcanzar los siguientes logros:

- Respetar los valores y principios que la comunidad educativa posee en especial la atención a la diversidad como un derechos humano.
- Generar un esquema en donde estén expresados con claridad las normas y las pautas que respondan a estos valores y principios.
- Instruir de manera práctica al joven, niño, niños a un sistema normativo que impone restricciones de convivencia social, imitando las vivencias a las cuales deberá enfrentar en su vida adulta, preparándola así para ser un ser útil a la sociedad.
- Promover la tención de un óptimo rendimiento escolar.
- Crear una convivencia donde se pueda, disentir, escuchar, comprender y aceptar, sean las bases para la formación de un criterio y una escala de valores que permita la interacción con sus semejantes.

En conclusión en el instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas, se ha estructurado un código de convivencia acorde a la realidad institucional, el mismo que nos está sirviendo para llevar una relación armónica entre los diferentes miembros que conforman el IDEESMA.

Toda esta recopilación de los acuerdos han sido discutidos por medio de talleres, reuniones de grupo, círculos de estudio entre toda la comunidad educativa,

sensibilizando a través de un exhaustivo análisis de las barreras actitudinales, mentales y físicas que ellos presentan para que sean considerados en todas las actividades que nosotros las consideramos “normales” estamos inmersos.

### **5.1.3. El plan estratégico**

Como encontramos en el texto de Planeación Estratégica de Ander Ezequiel<sup>14</sup> planificar es un proceso, es decir, es una actividad continua y unitaria que no termina en la formulación de un plan determinado, sino, que implica un reajuste permanente entre medios, actividades, fines, y sobre todo, de caminos y procedimientos través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad.

Estos reajustes se hacen de acuerdo con una estrategia que tiene en cuenta los diferentes atores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa.

Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores, se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.

Como institución de educación especial consideramos que la planeación estratégica debe cimentarse en la formación de valores y actitudes, en el desarrollo del pensamiento y la creatividad como instrumentos del conocimiento, y en la práctica como estrategia de capacitación operativa frente a la realidad en que viven las personas con capacidades diferentes.

Se fundamenta también en fomentar el desarrollo de la educación a las personas con capacidades diferentes y asegurar el acceso a la misma para toda la población ecuatoriana por ello la planeación, debe promover el mejoramiento y democratización de su calidad, eficacia y eficiencia.-

Tomando en cuenta que el instituto Especial “Espíritu Santo” de Macas trabaja con alumno con capacidades diferentes, el equipo directivo de nuestra institución, considera el plan Estratégico institucional, como un camino a recorrer, teniendo en cuenta, objetivos, procedimientos, estrategias, ideas para lograr las metas propuestas realizando ajustes necesarios con una evaluación permanente, se quiere dar una nueva concepción de educación para las personas con capacidad diferente,

---

<sup>14</sup> Ander Ezequiel, 2007: 27 – 28. La planificación Estratégica

acorde a ir alcanzado aprendizajes significativos sin dejar de lado la calidad educativa, considerando los problemas, fijando metas con ideas de transformación, para ello contamos con recursos humanos dispuestos a contribuir para lograr las iniciativas propuestas de la planeación estratégica de la institución.

A nivel institucional esta es una herramienta para la gestión y el liderazgo inteligente, es un desafío que se debe aprovechar, abandonando la idea tradicional y fortaleciendo una organización sistemática que permita la reflexión grupal por medio de círculo de estudio fortaleciendo los valores.

Las características de la planeación estratégica a nivel del instituto de educación especial son las siguientes:

- Trabajo en equipo, tomando en cuenta que nuestro instituto es una comunidad educativa de aprendizaje donde se manifiesta la creatividad, la participación activa y creativa, flexibilidad y deseo de perfección.
- Apertura al aprendizaje y la innovación ya que se pretende definir una organización interesada en la capacitación permanente de sus miembros y la innovación de sus proyectos.
- Constante asesoramiento y organización a todos los profesionales de la institución.
- Propia identidad organización cohesionada por una visión de futuro y de innovación consensuada.
- Coherencia entre el diagnóstico situacional y los objetivos, alternativas, acciones y evaluación.
- Liderazgo y valores pedagógicos, acompañamiento, concreción de objetivos, comunicar, motivar y educar las innovaciones pedagógicas.
- Estrategias a seguir.
- Realizar capacitaciones mediante talleres, seminarios, conferencias, a nivel interno y externo.
- Comprometer a los padres de familia a través de escuela para padres.
- Gestionar el funcionamiento de parte de los organismos gubernamentales y no gubernamentales, para la adquisición de infraestructura y proyectos de mejoramiento educativo.
- Conseguir recursos didácticos innovadores para la implementación de rincones de estudio con ayuda de los colegios de la localidad.

Siempre se pretenderá mantener abiertas las líneas de comunicación, que los alumnos y profesores se sientan que están siendo escuchados y no evaluados, luego se sentirán más confiados y podrán hablar abiertamente pues algunos problemas intrínsecos se los conoce realmente luego de un proceso de conversación.

#### **5.1.4. El plan operativo anual.**

Como se decía, planificar es usar procedimientos para introducir organización y racionalidad a la acción, con el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos.

Esto vale tanto para lo que hacemos, o intentamos hacer en la vida cotidiana, aun en las cosas más personales, hasta la elaboración de los planes, programas o proyectos, mediante el uso de métodos y técnicas más o menos sofisticadas.

Desde el punto de vista operativo según Ander Ezequiel<sup>15</sup> y en la dimensión más elemental, no es otra cosa que dar respuesta a diez cuestiones básicas para organizar una buena planificación y estos son:

- Qué se quiere hacer
- Porqué se quiere hacer
- Para qué se quiere hacer
- Cuánto se quiere hacer
- Dónde se quiere hacer
- Cómo se quiere hacer
- Cuándo se va a hacer
- A quienes va dirigido
- Con qué va hacer
- Con qué se va a costear

Estas preguntas y sus respectivas respuestas, nos pueden ayudar a considerar y descartar propuestas con el fin de hacer diseños que, al menos de forma preliminar tenga algunas posibilidades de realización y no sean “castillos en el aire”.

En nuestra institución tiene un modelo de planeación operativa anual que clasifica el horizonte educativo, fundamentado, misión, visión, objetivos, perfil del estudiante, en

---

<sup>15</sup> Ander Ezequiel, 2007: 46 – 47. La planificación Estratégica

un diagnóstico de factores internos y externos que contextualizan la operatividad del plan.

Este modelo operativo abarca toda la institución pues tanto realiza los procesos de gestión, el directivo, el docente, el padre de familia, como también el estudiante, pero si lo realizan de manera aislada sin misión ni visión clara de futuro, es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de personas con capacidades diferentes, competentes e íntegros que lleven al alumnado a ser útiles a la sociedad, mejorando sus condiciones de vida.

Identificando fortalezas y debilidades dentro de la categoría de estructura administrativa, Gestión y liderazgo, práctica de valores, ambientes de aprendizaje y clima laboral se puede llevar a cabo la formulación de estrategias para el año operativo de gestión y liderazgo, con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

Luego asignamos las responsabilidades a todos los miembros con sus correspondientes recursos, tiempos y responsables del plan anual de actividades.

Fundamentalmente partimos de objetivo general y objetivos específicos, enunciando la propuesta de trabajo, los indicadores de progreso como un recurso, los medios de verificación, y los supuestos que se identifican como las metas que se quieren conseguir al finalizar el plan operativo.

#### **5.1.5. El proyecto Educativo institucional.**

Es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre estos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a las nuevas políticas del país y en nuestro caso el plan decenal de educación.

Los actores son personas que desempeñan determinados roles. El PEI es ante todo un proyecto colectivo y social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores organizados.

Este enfoque se denomina estratégico participativo.

Los actores entre ellos alumnos, profesores, padres de familia, participan desde dentro de la escena y en situación de poder compartido, se opone a un diseño normativo, se considera la complejidad de la situación que se quiera tratar, buscando acercarse a las metas propuestas.

Es participativa en cuanto todos los actores opinan, deciden, ejecutan y evalúan el proyecto educativo, de este modo la gestión curricular es entendida en forma amplia, no solo los contenidos a ser transmitirlos en el aula, sino abarca también los demás interacciones que se generan en la escuela.

En la toma de decisiones el rol del rector, si bien es un rol clave ya sea que se ocupa de la conducción, el liderazgo no radica exclusivamente en él, sino que implica toma de decisiones colectivas y por ende la responsabilidad y la tarea asumida sea compartida.

En nuestro establecimiento la realidad gira en base a los derechos de las personas con capacidades diferentes, la inclusión educativa, las necesidades educativas especiales, las escuelas inclusivas, las respuestas las necesidades educativas especiales, las actitudes y prejuicios de la sociedad.

Cuando nos referimos a personas con necesidades educativas especiales estamos tomando en cuenta a los problemas de aprendizaje que se presentan durante un periodo de escolarización y demanda atención diferenciada, mayores recursos educativos de los que necesitan los compañeros de su edad. Ejemplo: una crisis del hogar provoca un trastorno de la personalidad puede alterar al estudiante, pero tratándolo con amor y comprensión puede superarlo.

Para ello es necesario adaptaciones curriculares, que son modificaciones que se realizan a los elementos básicos del currículo oficial y a los elementos del acceso.

Estas modificaciones se concretan en diferentes niveles: en el proyecto curricular institucional, en el aula y el nivel individual.

El objetivo general de esta planificación educativa es hacer efectivo el derecho que tiene las personas con necesidades educativas especiales a la educación, reglamentando la permanencia, participación activa, promoción y eliminación de barreras para el acceso al aprendizaje con el fin de mejorar la calidad de la educación a través de la inclusión educativa.

Para optimizar este modelo de inclusión educativa se debe seguir las siguientes fases:

Primera fase.- Sensibilización.

A las autoridades, personal docente, administrativo, de servicio, padres de familia y estudiantes de las instituciones educativas regulares, atendiendo a la diversidad como un derecho humano, creando y practicando valores inclusivos.

Segunda fase.- Capacitación.

Para que la capacitación sea efectiva y responda a los requerimientos de la institución se utiliza la metodología acción – reflexión – acción con sus pasos: problematización, documentación, acuerdos, seguimiento, asesoramiento y orientación, para satisfacer las necesidades educativas de cada establecimiento inclusivo.

Tercera fase.- Implementación de recursos.

La inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad requiere de muchos recursos y ayuda técnicas y tecnológicas y profesionales,

Cuarta fase.- Eliminación de barreras.

Uno de los grandes problemas para la atención educativa de los estudiantes con necesidades educativas especiales con las barreras existentes, por lo tanto es necesario eliminar barreras arquitectónicas, comunicacionales, físicas, lengua de señas, etc.

Quinta fase.- Manitoreo y evaluación.

Todo cambio educativo para que tenga éxito requiere de un seguimiento, acompañamiento, evolución de la gestión institucional y el desempeño docente.

Este modelo está recién implantado en nuestra provincia en el periodo lectivo 2010 – 2011 y es nuestro reto sacarlo adelante esto permite la concreción del índice de inclusión y la ejecución de las acciones a través del Proyecto educativo institucional de la escuela, fijando prioridades, desarrollando dichos cambios y evaluando progresos.

También nuestro instituto pretende incluir a todas las familias que envían a sus hijos a nuestra organización educativa porque esta claro que su voz y voto, resulta relevante son los destinatarios del servicio educativo que se brinda.

Este proyecto educativo resulta interesante a los ojos de los directivos y docentes, pero si no se va a plasmar efectivamente en la comunidad no tiene sentido.

#### **5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.**

El instituto de Educación Especial “Espíritu Santo” de Macas con el objetivo de regular las funciones y atribuciones de los directivos, personal docente, técnicos, administrativos, de servicio, padres de familia y alumnos, así como los diferentes organismos del plantel, en todo aquello que no está previsto en el Reglamento General de Educación, así como el Reglamento General de Educación Especial del Ecuador, así como la aplicación de estímulos y sanciones al persona en general que labora en nuestra institución. Elabora el reglamento interno para el sostenimiento y la correcta utilización de los recursos humanos y la inversión educativa para que contribuyan al factor permanente de progreso del estudiante preparado en la institución para ser un ciudadano activo en la sociedad.

Se define la estructura orgánica del plantel en órganos jerárquicos de los que emanan autoridad sobre estos órganos.

Así existen mecanismos para coordinar la organización con el liderazgo, manteniendo integras las partes de las organizaciones, tomando decisiones adecuadamente resolviendo conflictos y marcando directrices.

Surge pues mantener una relación permanente, alta gerencia educativa, gerentes funcionales y trabajadores.

La gestión educativa de nuestro plantel dentro de las regulaciones disciplinarias se sujeta al Reglamento Interno del plantel, que en la actualidad ha sido reformado y está sujeto a aprobación por la supervisión educativa de la Dirección de Educación de Morona Santiago.

El bienestar estudiantil está a cargo del área de psicología y el departamento de inspección con dos profesionales a cargo que se ocupan de orientar a los niños, niñas, jóvenes y su debido seguimiento en el contexto familiar, afectivo, bio-sico-social y el aprendizaje.



Dentro de este reglamento en los estudiantes tenemos los derechos que igual están contemplados en la Ley de Educación como otras que considera el establecimiento especialmente los derechos académicos, los deberes contemplados en la Ley General de Educación, como los que considera el establecimiento deberes, éticos y morales, las sanciones, los que establece la ley de Educación, como las responsabilidades que plantea el establecimiento, las normas de convivencia, comportamiento dentro y fuera del plantel, presentación personal, estímulos, prohibiciones, medidas correctivas, criterios generales.

En lo que se refiere a los padres de familia se determinan los derechos, los deberes, la organización, funciones del Comité central que están contempladas en la Ley de Educación, las sanciones, el perfil del padre de familia, las responsabilidades, las prohibiciones, criterios generales.

En lo referente a las autoridades se rigen a lo que dice la Ley General de Educación, deberes, derecho, funciones, sanciones y estímulos.

## **5.2. La estructura organizativa del plantel.**

Como faculta la Ley General de Educación, el Instituto cuenta con las siguientes autoridades.

- a. Rector
- b. Vicerrector
- c. Inspector General.

Cada uno de las autoridades tiene que cumplir y hacer cumplir los deberes y derechos que señala la Ley General de Educación.

Las autoridades encargadas de la gestión y el liderazgo, como característica deben centrarse en lo pedagógico, con espíritu humanista, democráticos, acogedor, carismáticos, creativo, imparcial, entre otros.

El análisis del liderazgo realizado por directivos, profesores y estudiantes nos permite establecer diferencias entre sus tipos de acción y la dificultad que hay de implementar una acción directriz ecuánime ante la posibilidad de ser un jefe y no un líder.

### **5.2.1. Misión y visión**

Tomando referencia el currículo funcional ecológico se pretende garantizar una educación de calidad basada en principios de equidad, inclusión y solidaridad, con visión intercultural y desde un enfoque de derechos, para fortalecer la formación ciudadana, la unidad en la diversidad y satisfacer los requerimiento de la sociedad.

La universalización de la educación permite el acceso, permanencia y promoción en todos los niveles y modalidades del sistema educativo ecuatoriano, equiparando oportunidades para las/los estudiantes con necesidades educativas especiales, con o sin discapacidad y superdotación.

Nuestro instituto presenta la siguiente misión y visión:

Misión.- Propendemos la habilitación y rehabilitación educativa, motriz, laboral, para mejorar la calidad de vida de los niños/as y jóvenes con necesidades educativas especiales.

Visión.- Llegar a la plena integración, social, laboral, educativa de todas las personas con capacidades diferentes que están matriculados en nuestro plantel y en algunos casos han sido incluidos en la educación regular.

Es decir el instituto de Educación especial “Espíritu Santo” de Macas pretende ofrecer a los niños, niñas con capacidades diferentes, la formación pedagógica, laboral y ocupacional para que alcance una vida útil y productiva y dejen de ser una carga en la familia.

Mejorar la calidad de vida e los alumnos con discapacidades severas y profundas, para que logren un máximo de autonomía e independencia.

Actualizar a los directivos y personal técnico docente en la aplicación de las metodologías de acuerdo a las áreas de intervención y el currículo funcional ecológico.

### **5.2.2. El organigrama.**

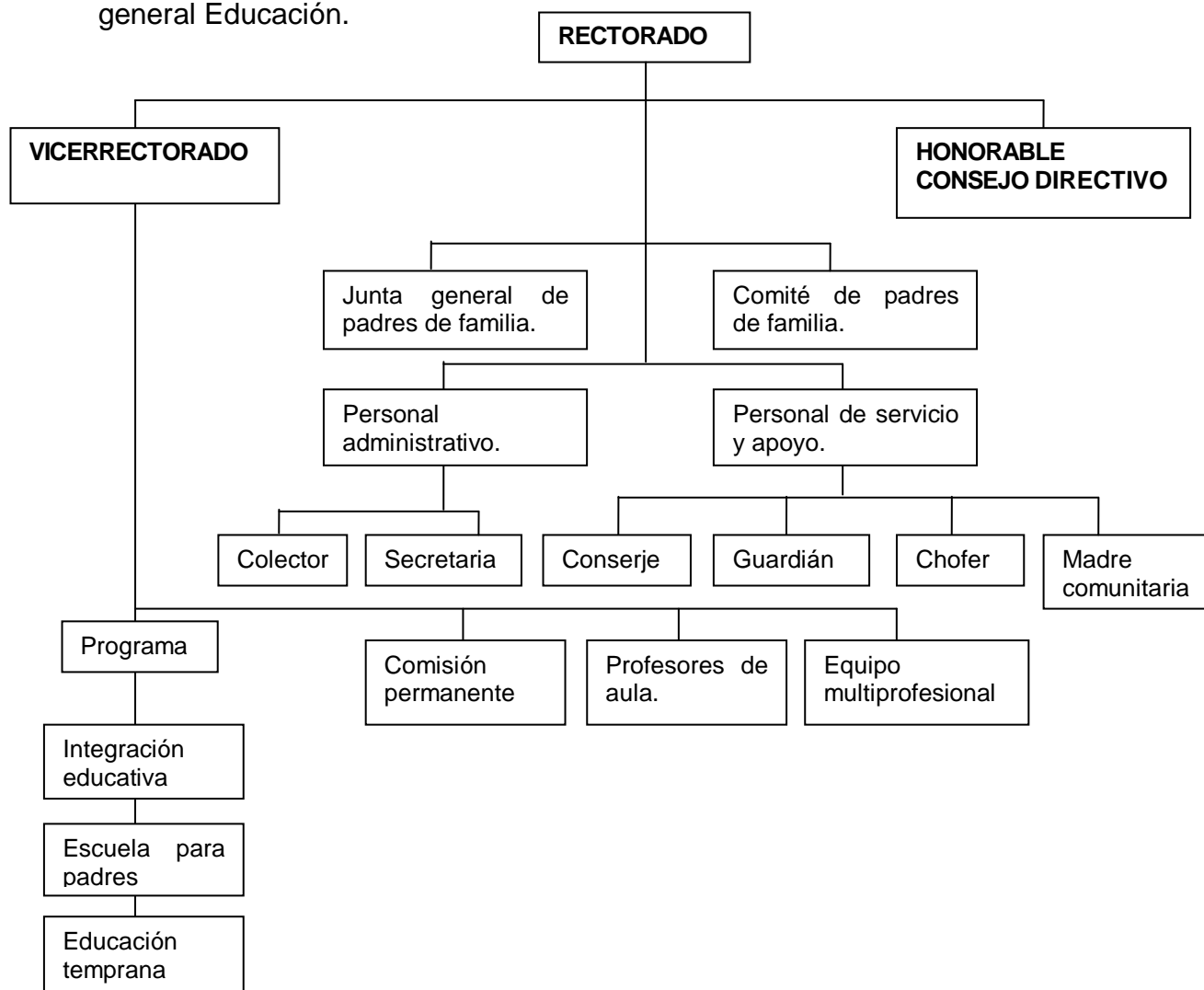
Relacionando este nivel estructural con las prescripciones que se establecen en el Reglamento General de Educación encontramos que las máximos estamentos de liderazgo y la gestión e nuestra institución educativa son:

El Rectorado

El Vicerrector

El Honorable Consejo Directivo,

El organigrama del Instituto de Educación Especial "Espíritu Santo" de Macas determina una cumbre central de la institución a la Rectora junto al Consejo Directivo del plantel, además se destaca la estrecha relación con la directiva de padres de "familia, relacionado este nivel con las prescripciones que se establecen en la ley general Educación.



En relación al organigrama es necesario tomar en cuenta a los alumnos razón y fundamento de nuestra profesión, por lo tanto es prioritario especificar un nivel de interrelación entre estos y los diferentes espacios de organización estructural.

### 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

#### De coordinación técnica pedagógica

Funciones.- Lo que señala el Art. 98 del Reglamento General de Educación.

Además de lo señalado, son deberes y atribuciones:

- Coordinar las acciones del Proyecto Educativo Institucional.
- Mantener informado a todos los miembros sobre el desarrollo del Proyecto educativo.
- Colaborar con el Inspector en el mantenimiento de disciplina
- Acompañar a los grupos estudiantiles en sus actividades.
- Responsabilizarse de los actos extracurriculares.
- Organizar y desarrollar jornadas pedagógicas.

#### Del departamento de orientación y bienestar estudiantil.

- A más de los establecimientos en el Reglamento General de Educación sus deberes y atribuciones son las siguientes:
- Cumplir cada una de las funciones bajo principios morales.
- Desarrollar proceso efectivos de orientación.
- Formar actitudes acertivas en los/las estudiantes.
- Contribuir a la adaptación del estudiante al ambiente familiar, escolar, social, político y su diversidad.
- Brindar diferentes alternativas de solución para los problemas psicopedagógicos.
- Actuar como facilitador/a brindando asesoría a los profesores para la resolución de conflictos.
- Mantener permanente comunicación entre las autoridades, dirigentes y padres de familias.

#### Departamento administrativo financiero

- Responder por los fondos de la institución
- Cancelar los haberes a los que trabajan en la institución
- Organizar y conservar los archivos financieros
- Actualizar los inventarios de los bienes.
- Elaborar el presupuesto anual
- Elaborar y legalizar los contratos con funcionarios.
- Coordinar el trabajo con el personal auxiliar y secretaria.
- Velar por la seguridad del plantel.
- Estar al día en el pago de tributo, impuestos.

- Verificar la asistencia del personal docente.

#### Departamento de inclusión educativa.

- Evaluar integralmente al niño/a que va a ser incluido.
- Seleccionar la institución donde va a ser incluido el alumno
- Orientar al personal directivo, docente, etc.
- Orientar, asesorar y capacitar al maestro.
- Coordinar con el maestro regular la planificación didáctica y las adaptaciones.
- Dar apoyo pedagógico a los niños integrados.
- Orientar a los padres de familia de los alumnos.

Cada uno de los departamentos debe responder a las exigencias del sistema educativo ecuatoriano, a la realidad económica, social y cultural de las personas con capacidades diferentes para elevar la calidad de vida, tanto en su integralidad, continuidad y permanencia en la cual impere la equidad entre los géneros y la justicia social.

### **5.3. El clima escolar y convivencias con valores.**

La formalización depende del grado de recurrencias y repetición de un procedimiento establecido ya sea por costumbre o porque está escrito como normas.

Sin embargo cuando estos son diseñados en forma ambigua y contradictoria puede dar origen a un conflicto de roles.

Entre los reglamentos y normas que rigen el establecimiento internamente se puede destacar el manual de convivencia o Código de Convivencia que cuenta con 139 artículos y 12 capítulos los mismos que han sido remitidos a la dirección de educación para su aprobación.

A nivel general está sujeto al reglamento (general de educación especial emitido por la Dirección Nacional de Educación especial.

Según las encuestas se determina que existe el nivel de dirección y tácitamente el trabajo se clasifica en obligaciones operativas, pero que no hay un frecuente seguimiento por eso es que los docentes trabajan solos. Esto constituye una alerta a los directivos para que hagan un esfuerzo por delegar responsabilidades, coordinar, controlar y evaluar el accionar de los integrantes de la institución con el fin de optimizar y potenciar su trabajo.

Los compromisos y acuerdos a los que se ha llegado luego de un consenso mediante talleres de participación son los siguientes:

Con la institución, con la comunidad, con sus compañeros, con los padres de familia, con los alumnos.

### **5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.**

El coordinador pedagógico se encarga de velar por la aplicación del proyecto curricular en coordinación con el consejo directivo y las áreas técnicas de terapia, física, de lenguaje, psicológica, estimulación temprana.

Es decir dirige el cumplimiento de los planes y programas de cada una de las asignaturas existentes, sin descuidar los criterios pedagógicos básicos para el diseño curricular que presenta la reforma del nuevo currículo funcional ecológico a nivel de los institutos especiales.

Los criterios que se toman en cuenta son los siguientes:

Favorecer el ejercicio de la comprensión, razonamiento y la autonomía.

Promover y generar aprendizajes significativos y funcionales que incidan en el desarrollo integral de conocimiento, habilidades y destrezas.

Desarrollo de aprendizajes sustentados en criterios psicopedagógicos.

Facilitar procesos de aprendizajes en el aula y el desarrollo de conocimientos socialmente construidos.

Garantizar que la evaluación forme parte del proceso de aprendizaje con carácter formativo.

De ahí que se debe tener presente el perfil de egresado a entregar a la sociedad que por lo menos pueda integrarse en algún campo laboral, *en cualquier área según la inclinación y habilidad del alumno/a.*

Entonces la tarea está en clasificar, seleccionar y dosificar los aprendizajes de tal manera que cada material en los diferentes niveles identifiquen sus contenidos y logros mínimos.

El Consejo Directivo con el Coordinador Pedagógico a la cabeza planifica su trabajo de conjunto de forma integral, estudia, coordina, racionaliza, establece criterios de evaluación, y determina la pertinencia de los planes y programas curriculares de cada uno de los niveles y asignaturas conforme al contexto institucional.

Luego de determinar la competencia curricular y su relación con las necesidades educativas especiales del estudiante se debe planificar la respuesta educativa desde

el currículo, a través de la elaboración de las adaptaciones curriculares en el aula y a nivel individual<sup>16</sup>.

Mientras mejor estructurado este el currículo, se requerirán realizar menos adaptaciones.

### **Planificación curricular de aula**

Se parte de los niveles funcionales de los estudiantes del aula constituido por las habilidades, destrezas y debilidades del grupo respondiendo con estrategias metodológicas y materiales a las necesidades del grupo.

Ej. Reubicación de los materiales,

Reorganización del aula

### **Planificación curricular individual**

Se parte del nivel funcional del estudiante con necesidades educativas especiales conjugando sus competencias curriculares adquiridas y las no logradas, respetando su ritmo y estilo de aprendizaje, sin segregación de ningún tipo de aislamiento. El estudiante debe compartir todas las actividades con sus compañeros dentro de un mismo currículo, sin currículos paralelos. Es necesario registrar las adaptaciones realizadas.

### **Contar con recursos materiales, ayudas personales y modalidades de apoyo.**

En lo posible se debe contar con materiales didácticos y ayudas técnicas que coadyuven y faciliten la participación activa dentro del aula de clase en cada una de las actividades programadas, de tal forma que se asegure su promoción y permanencia dentro del circuito de educación regular.

### **Las adaptaciones curriculares**

Son ajustes o modificaciones que se realizan a los elementos básicos del currículo oficial y/o a los elementos de acceso. Estas modificaciones se concretan en diferentes niveles: institucional, nivel de aula y a nivel individual.

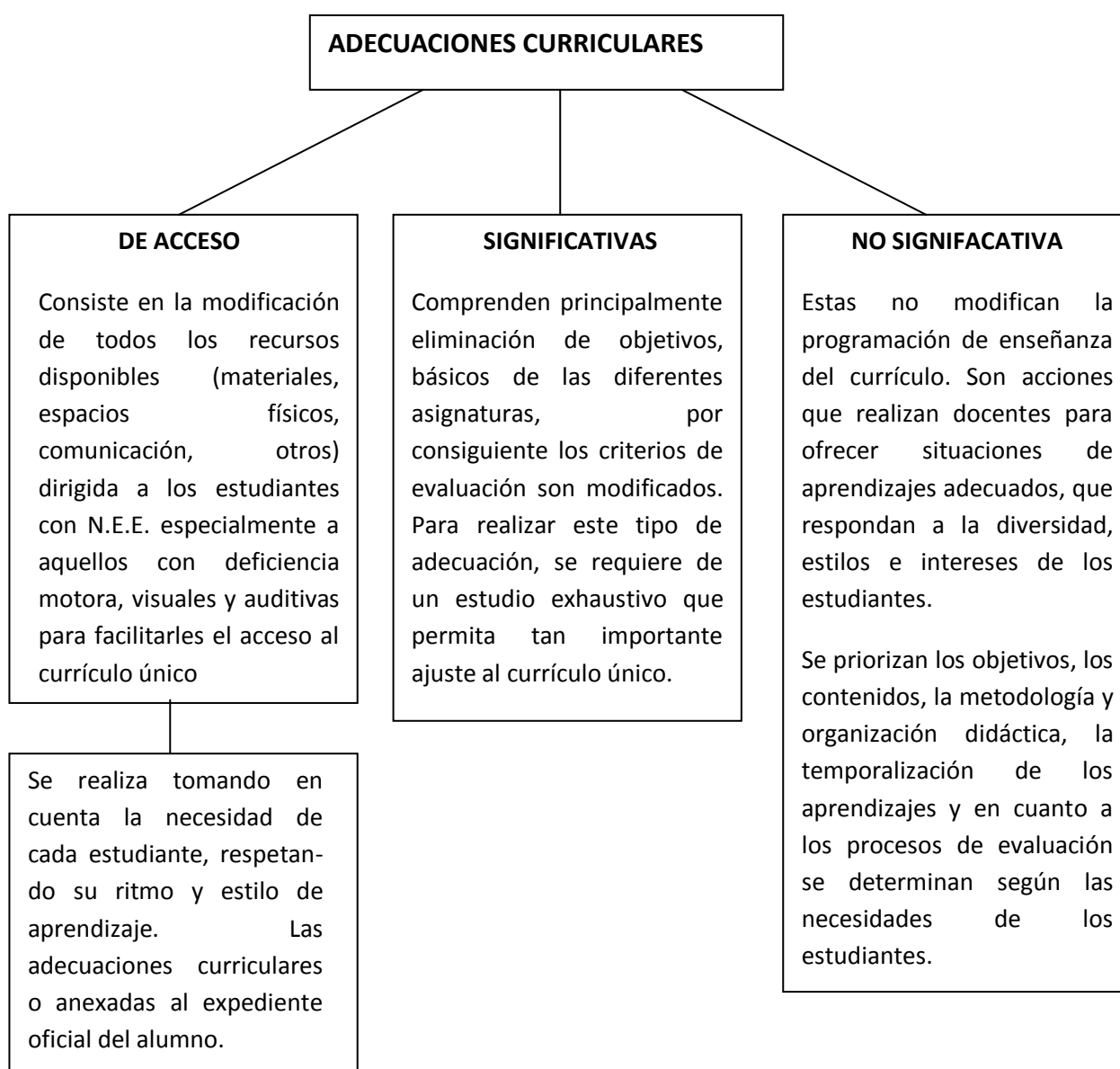
---

<sup>16</sup> Modelo de Inclusión Educativa. Elisa Espinosa, Laura Veintimilla. Quito 2009. Pag 46-47

Los elementos básicos del currículo son: evaluación, metodología, actividades, recursos didácticos, contenidos y objetivos.

Los elementos de acceso al currículo son los apoyos personales, la organización institucional, los recursos y ayudas materiales y su organización en la escuela y en el aula.

Ejemplo: Para un estudiante con discapacidad auditiva, se deben realizar ajustes a nivel institucional, letreros grandes, claros y vistosos, timbre de juegos de luces. A nivel de aula, ubicar al estudiante en la segunda fila, vocalizar claro, debe existir concordancia entre lo que el maestro dice y lo que refleja el rostro y otras, A nivel individual, no tomar lecciones orales, usar material concreto y vistoso.





Este cuadro nos explica que las adaptaciones curriculares no son más que modificaciones que se realizan en la oferta educativa regular, pensando específicamente en los estudiantes con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, aunque algunas pueden ser compartidas por todos los estudiantes.

### **5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.**

El modelo organizativo debe abarcar a toda la institución, pues los procesos de gestión lo realizan todos, el directivo, el docente, el padres de familia, como el estudiante, pero si lo realizan de manera aislada sin una misión, ni visión clara de futuro es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de los niños, niñas y adolescentes del instituto especial, “Espíritu Santo” de Macas.

Aplicada la encuesta a nivel directivo del establecimiento se pudo determinar una variación de estilos de liderazgo de acuerdo al ámbito de acción, sin que exista un nivel específico puro, así que a nivel del cuerpo directivo se percibe un liderazgo autocrático que se limita a impartir órdenes sin recurrir a un consenso, es egocéntrico en vista de que las decisiones la toma individualmente. Sin embargo tienen claro que los conflictos entre la dirección del plantel y el profesorado se puede resolver en base a una investigación objetiva y el dialogo entre las partes y la toma de decisiones consensuada con el Consejo Directivo.

El tipo de liderazgo que predomina en la docencia y el alumnado es democrático, muestra de ello es la pre asociación de profesores donde la participación en la toma de decisiones y su ejecución en bien compartida.

El análisis del liderazgo operacional administrativo realizado por directivos y profesores del instituto especial nos permite establecer diferencias ente sus tipos de acción y la dificultad que hay de implementar una acción directriz ecuánime ante la posibilidad de ser un jefe y no un líder.

Álvaro Marchesi<sup>17</sup> señala cinco competencias básicas que se esperan de un maestro a la hora de dar atención educativa a la diversidad.

---

<sup>17</sup> Artículo de Álvaro Marchesi. Texto adaptado se puede encontrar en [www.oei.es/noticias/spip/.php?article1904-29k](http://www.oei.es/noticias/spip/.php?article1904-29k)

**Primera:** Ser capaz de enseñar a los estudiantes, es decir, que el maestro sea capaz de gestionar un aula para que todos los estudiantes alcancen las competencias que se esperan al término de los niveles de primaria y secundaria.

**Segunda:** Ser capaz de organizar el aula para que todos sus estudiantes aprendan. Siendo sensible a sus diferencias. Supone, adecuar las estrategias metodológicas, el método, para trabajar en grupos diferenciados, ver cómo se sigue a uno y otro, estar atento a ayudar y realizar el seguimiento.

**Tercera:** Se relaciona con favorecer el desarrollo social y emocional de los alumnos y en consecuencia generar entornos de convivencia equilibrados y tranquilos. Esto supone participación, diálogo, representación de los alumnos.

**Cuarta:** Capaz de trabajar bien solo o en equipo. La colaboración es vital. Dentro del trabajo participativo hay dos niveles:

a) la colaboración, que es conversar con el otro, es compartir ideas, es charlar, es cooperación mutua, cuando se va abriendo y viendo puntos en común.

b) el proyecto en equipo, es desarrollar entre varios un proyecto, una estrategia, supone ponerse de acuerdo, supone ideas y supone tiempo. La función de los maestros ya no es solo trabajar y enseñar en un aula con los niños, supone mucho más y es trabajar en equipo.

**Quinta:** Es trabajar con las familias. La familia es fundamental en el progreso educativo del país, exige preparación, exige entenderla, cooperar con ellas, saber entender los problemas y las dificultades de las propias familias.

En la profesión del docente hay que incorporar dos dimensiones que son el ámbito emocional y el ámbito moral.

En el ámbito emocional, la docencia es una profesión cargada de emociones, en especial con los estudiantes y es una relación compleja, se debe de cuidar el equilibrio emocional del maestro, porque se puede sentir desbordado, harto e irascible en la práctica docente y en la forma de relacionarse con los estudiantes.

En cuanto al compromiso moral, la educación supone una acción ética y moral con las nuevas generaciones y con el desarrollo de un país.

### **5.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores.**

En lo que se refiere a la competencia administrativa financiera y de valores nos valemos de una mecánica administrativa, partiendo de la previsión, que es la anticipación de las acciones futuras, una proyección a escenarios que se avecinan para la buena marcha administrativa y financieramente.

Luego tenemos una planeación que comprende la fijación de políticas, procedimientos, presupuestos requeridos para la realización de los diferentes proyectos, continua una etapa de organización y estructuración técnica de los recursos para un manejo transparente y eficiente de las finanzas, se termina con una etapa de seguimiento y control de los recursos destinados a las diferentes actividades.

En nuestro establecimiento el presupuesto general para el año fiscal 2010 es de 125.038 dólares de los cuales se utilizan para gasto corriente, sueldo de profesores y bienes y servicios de consumo.

La organización y seguimiento de estos recursos están a cargo de un analista respectivo, tanto del MEC como del ministerio de finanzas, este control se lo realiza mediante una herramienta informática llamada sistema de administración financiera ESIGEF y ESIDREN.

Los recursos para el año fiscal no cubre todos los gastos debido a las múltiples necesidades que aumentan igual para el pago de reclasificación de puestos, ascensos en los últimos meses. El manejo de los recursos existentes se los maneja en forma transparente con el aporte del sistema de control financiero y el control de la institución aplicando las normas de procedimiento y procedimientos de contabilidad y gubernamental emanado por la autoridad superior “Ministerio de Finanzas”

### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.**

El entorno escolar constituye los elementos físicos geográficos que rodean la comunicación educativa de tal manera que entre ellos se establece una vivencia comunicacional.

El Instituto Especial Espíritu Santo esta circundado por un entorno geográfico muy natural a las orillas de las playas del rio Upano, con una característica de población

urbano marginal, en algunos casos los alumnos llegan de las comunidades rurales cercanas por cuanto tenemos el servicio de bus escolar propio.

Toda la comunidad educativa valora el entorno circundante adjunto al contexto escolar que es una fortaleza para nuestro plantel.

#### **5.4. ANÁLISIS FODA**

##### **APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégico proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

En nuestro caso en el análisis FODA se considera los factores, económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Instituto de Educación Especial que inciden sobre el factor interno ya que potencialmente pueden favorecer a poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del instituto.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito internos de la institución y dentro del proceso de planeación estratégica se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuales con las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos.

El proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades del instituto se vean disminuidas y las fortalezas son incrementadas el impacto de las amenazas es considerado por el instituto y atendido puntualmente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, misión y visión del instituto especial Espíritu Santo.

Podemos notar también como una debilidad que al elaborar los instrumentos de gestión educativa no se da mucha importancia al tema de la práctica de valores, por lo que no hay mucha actividad o proyectos referentes a este tema.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Cuerpo directivo centrado en el plantel.</p> <p>Contamos con presupuesto propio</p> <p>Personal administrativo y de servicio</p> <p>Servicio de transporte escolar</p> <p>Equipo multiprofesional.</p>	<p>Apoyo de los organismos de desarrollo local, provincial y nacional.</p> <p>Apoyo de la comunidad.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Infraestructura incompleta</p> <p>Insuficiente equipamiento y material didáctico.</p> <p>Falta de partidas presupuestarias</p> <p>Falta buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Falta creación del área de prevención y detección temprana.</p> <p>Falta elaboración de un plan educativo institucional con enfoque inclusivo.</p>	<p>Poca colaboración de los padres de familia.</p>

## 5.5. RESULTADOS

Institucionalmente este modesto aporte permitirá el mejoramiento de todas las actitudes y actuaciones de todos los protagonistas educativos sobre todo en la responsabilidad que como futuros actores de la acción gerencial educativa debemos afianzar.

El Instituto de Educación Especial depende administrativamente y financieramente del estado de acuerdo a la normativa del Ministerio de Educación, en lo relacionado a la organización, inclusión deberes y atribuciones se rige a los contemplados en la ley General de Educación y el Reglamento General de Educación especial.

Tabla 6

### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	5	83.3
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo	1	16.6
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

FUENTE: Encuesta directa.

Según los resultados expresados 5 directivos el 83.3% de los encuestados señala que el director es quien organiza las tareas en una reunión general y un directivo el 17% señala que la organización de los equipos de trabajo se hace por grupos según las áreas o departamentos.

Es necesario abrir espacios de diálogo en varios niveles Director – Maestros, director – alumnos, Director – padres de familia, pero ante todo partir de acciones que permitan valorar la importancia de la comunicación en todo el accionar educativo, base para un desempeño efectivo.

Tabla 7

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

<b>Aspectos institución</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la	4	66
b. Los resultados obtenidos en la	1	17
c. Valor y tiempo empleados en la		
d. Otros	1	17
e. No contestan		

FUENTE: Encuesta directa.

Sobre este tema 4 de los Directivos el 66% manifiesta que para medir el tamaño de la institución se toma en cuenta el número de miembros, un directivo el 17% señala que se debe valorar los resultados obtenido en la institución y otro 17% señala que se debe tomar en cuenta otros aspectos como la capacidad de gestión y liderazgo en los directivos.

Es necesario hacer notar que lo más importante es la organización en cuanto a su tamaño, son los resultados que se obtiene conjuntamente con el propósito y la filosofía de la institución que permiten el fortalecimiento de la unidad.

Tabla 8

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

<b>Aspectos que se toman en</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. <b>Sí</b>	5	83
b. <b>No</b>	1	17
TOTAL	6	100

Conocedores que la Ley de Educación en su reglamento orgánico regula al personal docente, administrativo y de servicio, además la existencia del reglamento interno y ahora el Código de convivencia, los encuestados responden así: 5 contestan afirmativamente 83%, un encuestado contesta negativamente 17% nos da a entender que lo que está contemplado en el manual de normas es de estricto cumplimiento para todo el personal.

A más de esto es necesario un sentido de guía y orientación en la vida laboral cotidiana, permitiendo que cada individuo mejore su desempeño y coadyuve a la formación de una “cultura organizacional” que desarrolle un compromiso de pertenencia a la institución.

Tabla 9

#### EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66
b. No	2	34
TOTAL	6	100

Este es un tema de vital importancia en el desenvolvimiento de la institución donde se pone en juego los valores y la ética profesional, en la practica una buena o mala actuación afecta a la institución, así es que 4 encuestados el 66% responde afirmativamente que el respeto a los valores y el consenso son considerados en la toma de decisiones, y en contra 2 personas 34% dicen no estar de acuerdo y no consideran esta propuesta.

Si la gran mayoría de los encuestados esta consciente que el respeto y el consenso es lo mejor en la toma de decisiones, no debería haber diferencia marcada pues parece una apreciación subjetiva, cuando en la práctica muchas veces se han estancado los diálogos por falta de consenso.

Tabla 10

#### DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	34
b. No	4	66
TOTAL	6	100

En este tema fundamental, 2 encuestados el 34% nos dicen que delegarían a otras personas para la toma de decisiones en la gestión educativa y 4 encuestados el 66% nos dicen que no delegarían sino ellos mismos asumirían la toma de decisiones en la institución.



Según esta apreciación sería óptimo en la práctica se analice las circunstancias para delegar las funciones de una manera democrática permitiendo la participación de todos los involucrados, pero tampoco se puede aceptar que se delegue funciones para evadir responsabilidades por no comprometerse cuando hay situaciones difíciles.

Tabla 11

## SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	0		6	100	0	0
b	1 desarrollo profesional de los docentes	5	83	1	17	0	0
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	3	50	2	33	1	17
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	17	4	66	1	17

Los 6 directivos encuestados se pronuncian sobre aspectos de excelencia académica, desarrollo profesional, capacitación continua, trabajo en equipo, valores institucionales, participación de los padres de familia y la delegación de la autoridad para la toma de decisiones.

El 83% de los encuestados están de acuerdo con el desarrollo profesional de los docentes y 1 encuestados dice que a veces, lo ideal sería que la administración promueva el desarrollo profesional de todos los docentes.

La capacitación continua el 83% están de acuerdo con este indicador y el 17% nos dicen que a veces es necesario capacitación, todos deberían optar por la capacitación continua en forma espontánea, más no porque las nuevas leyes lo exigen.

Están de acuerdo con el trabajo compartido en equipo siempre 4 directivos el 66%, a veces lo promueve 1 directivo el 17%, que exista un liderazgo predominante centrado en la docencia y el alumnado, basado en la interacción.

El indicador de excelencia académica del 100% 6 directivos están de acuerdo que a veces es importante el cumplimiento de este indicador, en la vivencia en valores institucionales 4 directivos el 66% están de acuerdo que siempre es necesario, 1 que a veces y 1 que nunca es importante. En realidad la administración del centro Educativo debe promover el mejoramiento de la eficacia y eficiencia en todas las actividades educativas, por lo que se hace necesario repotenciar la acción del líder en vista de que la educación y la sociedad exigen nuevos retos para ser impulsados hacia un desarrollo equilibrado.

En la participación de los padres de familia el 50% están de acuerdo y nos dicen que siempre es importante, 2 el 33% nos responde que a veces y 1 el 17% nos responde que nunca, es fundamental impulsar que los padres de familia se involucren en las actividades programadas con entusiasmo.

En cuanto se refiere la delegación de autoridad el 17% que siempre es bueno, el 66% nos responde que a veces se debe delegar las funciones y el 17% nos responde que nunca, para delegar funciones se debe analizar las circunstancias; cómo, cuándo, a quién se confía una responsabilidad, pues está en juego el prestigio de la institución.

Tabla 12

#### HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	34	3	50	1	17
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50	2	34	1	17
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	6	2	34	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	17	2	34	3	50
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66	2	34	0	0

Sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para poder dirigir una institución nos responden de esta forma:

- a. Que las habilidades son innatas nos dicen el 34%, a veces nos responde el 50% y el 17% nos contesta que las habilidades nunca son propias de la persona, lo

importante es que el profesional vaya desarrollando las habilidades en el diario vivir con vocación.

- b. El 50% nos responde que es necesario estudiar para mejorar las habilidades, 2 encuestados nos dicen que a veces y 1 responde que nunca es importante el estudio.
- c. Que se adquieren a partir de la experiencia esta de acuerdo el 66% 2 encuestados dicen que a veces y 1 nos responde que nunca es importante la experiencia, es necesario respetar el potencial de experiencia que tiene cada directivo; pero no debe ser condición para decir que no se puede seguir innovando los nuevos paradigmas en la administración educativa, es importante la adquisición de nuevos conocimientos.
- d. El 17% dice que se desarrolla con el estudio de gerencia, 2 responden que a veces es bueno y 3 nos dicen que nunca es urgente el estudio, considerar que para los directivos es importante tener conocimientos de educación superior para ser un buen gerente educativo.
- e. El 66% la mayoría nos dicen que la capacitación continua que combina practica con teoría es lo mejor, 2 encuestados nos dice que a veces y 1 que nunca, constituye el eje vertebrador de la sociedad y del futuro al estar cada día más capacitados, con más razón cuando trabajamos con alumnos con diferentes discapacidades, urgente impulsar jornadas de capacitación en cada una de las áreas e atención.

Tabla 13

### 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 referencia para saber qué les	5	83	1	17	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	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	0	0

Para mejorar el desempeño y el progreso de la institución los encuestados responden:

- a. El 83% nos responde que siempre es importante el uso de la información y 1 que a veces es importante, punto de vista de mayor acogida debido a que se pretende siempre el flujo de la información como base para mejorar el desempeño.
- b. 4 directivos 66% nos dicen que a veces disminuir el números de alumnos por aula es buena opción, escogen esta opción porque los alumnos con problemas de aprendizaje o necesidades educativas especiales necesitan una atención individual.
- c. 4 directivos el 66% está de acuerdo a veces es mejorar los mecanismos de control, 1 nos dice que siempre y 1 dice que nunca, se pretende mejorar los organismos de control a través de la implantación de códigos de convivencia.
- d. En este indicador el 83% dice que siempre los ambientes cordiales son buenos, 1 responde que a veces, necesidad de rescatar y fomentar el respeto a los valores inclusivos familiares, individuales y sociales, en proceso de revolución educativa que garantice calidad y calidez.

Tabla 14

#### ORGANISMOS QUE SE ENUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	50	2	34	1	17
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica,	2	34	2	34	2	34
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	34	3	50	1	17
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83	1	17	1	17
e	Otros (¿cuáles?)						

Se puede observar varias opciones divididas en las respuestas de los encuestados.

- a. 3 encuestados 50% están de acuerdo que siempre es importante la dirección, como un ente de mediación y resolución de conflictos, generador permanente de la práctica de valores.

- b. Opción muy dividida 34% que siempre, 34 que a veces y 34 que nunca es importante la gestión, es necesario fortalecer las habilidades de liderazgo y valores en el área administrativa.
- c. 2 contesta que siempre 34%, 3 encuestados 50% contestan que a veces y 1 que nunca, no se nota mucha confianza con el departamento de coordinación pedagógica es importante tomar alternativas.
- d. El 83% dice que siempre es importante la comisión técnica y el 17% contesta que a veces y 1 dice que nunca, para que se oriente bien esta función de los departamentos técnicos es necesario que los miembros representen al colectivo, consultando e informando la toma de decisiones y las políticas del centro educativo.

Tabla 15

#### ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O 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	17
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	50	3	50	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83	1	17	0	0

En estos indicadores la opción supera la preferencia con el 83% siempre es necesario coordinar las actividades de enseñanza y 1 nos dice que a ves es importante, para ello se debe implicar a todo el personal en la construcción del PEI y apropiarse de los planes de desarrollo de la escuela.

Los demás indicadores a, b, c se divide ente 50% porque siempre es necesario y 50% que a veces es necesario.

Se necesita amplia participación del personal educativo en reuniones planificadas por la escuela, trabajo en equipo, para tratar consensuadamente los conflictos que puedan surgir en el equipo.

Socialización, apropiación del Código de Convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y la práctica de valores inclusivos.

Tabla 16

#### 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	3	50	3	50
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	50	3	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	50	3	50
d	Mantener actualizada la metodología	3	50	3	50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	50	3	50
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	34	4	66
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	0	0
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las	2	34	4	66
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100	0	0

Los directivos encuestados responden afirmativamente con las opciones j, h, g, la opción i, f se aumenta en respuesta negativa y los demás indicadores se dividen 50% afirmativamente y 50% negativamente, se entiende que el equipo multiprofesional que se ocupa del área pedagógica, entre ellos profesores, psicólogos, manifiestan que están cumpliendo a cabalidad sus funciones.

Se puede considerar que los directivos contestan en acuerdo o desacuerdo en relación con las experiencias vividas con cada uno y su formación académica, realizando un análisis de los indicadores a, b, c, d, e, los criterios son divididos el 50% apoya y está de acuerdo con el trabajo del departamento de proyectos educativos y por otra parte otro 50%no valora el esfuerzo de este equipo de trabajo por lo tanto es necesario evaluar esta tarea de manera conjunta.

Tabla 17

#### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden.	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	0	0

FUENTE: Encuesta Directa.

Sobre la única opción 6 encuestados el 100% están de acuerdo que la gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción y diagnostico propios y adecuados a la diversidad y potencialidad de la comunidad, se refiere a que luego del diagnóstico se debe crear una comunidad acogedora, segura, colaboradora, en la que el estudiante, docente, y padres de familia es valorado, base fundamental para que todos los involucraos tengan mejores niveles de logros y transmisión de valores inclusivos.

Tabla 18

#### MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden.	MATERIAL DE	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	6	100	0	0
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo anual	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100	0	0

En esta encuesta el 100% responde afirmativamente que si conocen de los recursos en la planificación educativa cada quien lo aprendió en los diferentes cursos y preparación académica, al convertirnos según la nueva Ley Orgánica de Educación en un centro de apoyo y orientación de las escuela regulares se debe, en base a planificaciones bien definidas desarrollar al máximo las capacidades y potencialidades de los estudiantes que van a ser incluidos a educación regular, convertirnos en una institución de puertas abiertas que oriente y asesore a los docentes regulares sobre distintas estrategias.

Tabla 19

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		AVECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	50	10	50	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	70	6	30	0	0
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	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 fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	9	45	1	5
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	5	25	15	75	0	0
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	65	6	30	1	5



7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	75	4	20	1	5
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	8	40	10	50	2	10
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	2	10	17	85
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25	14	70	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	17	85	3	15	0	0
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	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75	5	25	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	15	75	5	25	0	0

En esta encuesta en la opción 3 el 85% nos dice que siempre la gerencia educativa promueve en la comunidad un ambiente de aprendizaje armónico, el 10% dice a veces y el 5% nunca, es necesario mantener siempre con máxima prioridad el desarrollo integral del alumno/a asegurando el ejercicio pleno de sus derechos.

En la opción 6 el 65% nos dice que siempre es importante el trabajo en equipo el 30% dice que a veces, una vez identificado como una buena opción el trabajo colectivo debería ser una fuente de resolución de conflictos a través de la mediación.

En la opción 4 el 50% nos responde que siempre los directivos y docentes promueven la investigación el 45 dice que a veces es necesario el 5% que nunca, es prioritario incentivar a los involucrados para que siempre se construya una comunidad acogedora donde se ayuden de unos a otros favoreciendo al grupo.

En el numeral 9 el 55% nos dice que nunca se sienten poco integrados a la escuela y entre los compañeros el 40% nos dice que a veces y el 5% dice siempre, se tiene

la concepción de que debemos tener sentido de pertenencia a la institución, atender a la diversidad como una norma.

En el numeral 11 el 70% nos responde que a veces admiran el liderazgo y la gestión el 25% dice siempre y el 5% nunca, notamos apatía en el apoyo a la gestión y el liderazgo, se necesita más compromiso con el plantel.

En la pregunta 13 el 65% nos responde que a veces los directivos mantiene el liderazgo el 30% está de acuerdo que siempre hay gestión de los directivo, es notorio la poca estima hacia la gestión emprendida por los directivos del plantel.

En la respuesta 16 el 75% dice que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos el 25% que a veces sucede esto, consideran los encuestados que lo bueno es mantener un sistema educativo abierto, pluralista, participativo, integrador y comprensivo, que comprenda las diferencias, adquieran un equilibrio emocional, mejorando la educación.

Nos damos cuenta que la opción siempre y a veces bordean el 85 y 60% sobre la gestión liderazgo y valores y en lo que se refiere al trabajo grupal los porcentajes son altos 60% siempre 30% a veces, con lo que se concreta el trabajo en grupo en los docentes.

En lo que se refiera liderazgo en la gestión y valores son constantes los porcentajes en las opciones 13, 14, 15 y 16 el 60%, 65% y 75% contestan positivamente, sabemos que la docencia es una profesión cargada de emociones en especial con los estudiantes, es una relación compleja, el maestro debe cuidar su equilibrio emocional porque se puede llegar a sentir desbordado, harto e irascible en la práctica docente.

Tabla 20

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40	12	60	0	0	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	5	15	15	75	0	0	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35	13	65	0	0	0	0

4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	18	90	0	0	0	0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	50	10	50	0	0	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40	12	60	0	0	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60	8	40	0	0	0	0
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	0	0	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15	17	85	0	0	0	0
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	6	30	0	0	0	0
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	12	60	8	40	0	0	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	12	60	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta Directa.

Podemos apreciar los resultados sobre lo que creen los estudiante en el accionar de los directivos y docentes respecto a las expectativas en el campo educativo y sobre todo se considera la evaluación a los docentes en tal sentido los estuantes tiene opiniones muy diversas sobre los aspectos metodológicos, innovaciones, liderazgo, ética profesional y valores.

Como se puede ver claramente la opción más escogida es a veces tal parece que los alumnos no quieren comprometerse con sus puntos de vista por temor al qué dirán, hace falta orientación en este tema pues los alumnos deben aprender a ser críticos y reflexivos y hablar con espontaneidad sobre los problemas de la escuela.

De tal forma las opciones 1,2,3,4,5,8,12, alcanzan cifras de 60,75 65, 50, 55 60%y en los numerales 6,7,10,11,13, alcanzan el 45 40 30 40 y 35 la alternativa siempre.

Hace falta entonces que nos sinceremos en una coevaluación de todos los procesos metodológicos aplicados a fin de establecer criterios conjuntos sobre la necesidad de implementar ciertas estrategias eficaces que permitan optimizar recursos, tiempo y lograr aprendizajes significativos y funcionales.

En educación especial debe responsabilizarse de potenciar y asegurar mejores condiciones educativas especiales. Buscar promover la atención a la diversidad y la aceptación de las diferencias individuales, velando porque los estudiantes y comunidad educativa reciban los apoyos humanos, técnicos y materiales necesarios para lograr que los estudiantes participen y progresen en sus aprendizajes en un contexto favorable y respetuoso de la diversidad.

TABLA 21

**RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Los padres de familia conocen la planeación estratégica de la institución y participan en el mismo.	3	20	11	73	1	7
2. Existen normas claras de funcionamiento en las diferentes actividades de los padres de familia.	4	27	10	67	1	7
3. Sus hijos dialogan con usted sobre temas relacionados con la institución educativa.	6	40	7	47	2	13
4. Los directivos del comité central de PP. FF. Promueven la participación colectiva donde se integran, docentes, estudiantes y padres de familia.	6	40	6	40	3	20
5. La gestión de los directivos del establecimiento fomenta el mejoramiento de la calidad de educación.	7	47	7	47	1	7
6. Es necesaria la capacitación continua de los maestros para mejorar la educación.	10	67	4	27	1	7
7. Existen desacuerdos en los padres de familia en relación con toma de decisiones.	6	40	9	60	0	0
8. Tiene la suficiente información sobre el desempeño académico y disciplinario de sus hijos.	7	47	8	53	0	0
9. La rectora del plantel cumple y hace cumplir las normas legales impartidas por las autoridades ministeriales.	8	53	7	47	0	0
10. Existe la respectiva asesoría a los padres de familia cuando se realizan las jornadas de escuela para padres.	9	60	6	40	0	0
11. Existe una autoevaluación de la institución como metodología de control.	3	20	8	53	4	27

De los resultados de la encuesta a los padres de familia se puede identificar que el 73% de los padres de familia a veces han conocido y han participado de la elaboración de la planeación estratégica institucional sin embargo existe mucha apatía en el cumplimiento de las responsabilidades.

El 67% de los encuestados responde que a veces existen normas claras de funcionamiento y un 27% no dice que siempre se dan normas claras, por tal razón es necesario implementar una socialización del Código de convivencia y demás normativas legales.

En cuanto al dialogo de los padres de familia son sus hijos el 47% dice que a veces el 13% responde que nunca entonces es urgente planificar jornadas de integración entre padre de familia, profesores y alumnos que permitan valorar la importancia de la participación y la comunicación.

El 67% de los padres de familia admiten que siempre es necesario capacitación continua en los profesores para mejorar la calidad de educación, es importante tomar decisiones respecto al mejoramiento profesional como puede ser internamente los círculos de estudio.

Los encuestados en un 60% nos informan que a veces existen desacuerdos en los padres de familia en lo relacionado a la toma de decisiones internas.

El 53% de los padres de familia dicen que solo a veces existen autoevaluación institucional, siendo urgente planificar sesiones de medición de cuentas internamente.

- Matriz de problemáticas; los datos se obtiene del diagnostico situacional y de las tablas estadísticos.

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efecto</b>
Problemas 1. Los cambios realizados se van efectuando sin un apoyo en proyectos ni planificaciones	No existe coordinación entre el nivel operativo los docentes, estudiantes y padres de familia	Falta de liderazgo y valores en el cuerpo docente, directivo y alumnos en formación.
Problemas 2 Los procesos de motivación individual y colectiva en profesores y alumnos no los ha dado resultados.	Falta de pertenencia a la institución, o apatía y falta de entusiasmo.	No hay motivación y sensibilización en gestión educativa y valores en los docentes, alumnos y padres de familia.
Problema 3 Incoherencia entre los perfiles o configuración teórica de los valores morales, disciplinarios en formación	No se practica los valores por parte de directivos docentes y alumnos.	Faltan compromisos para llevar a la práctica con el ejemplo los valores éticos y morales.

## 5.6. Discusión

El Psicólogo Abraham Maslow desarrollo en la Teoría de la motivación una jerarquía de necesidades que los hombres buscan satisfacer estas necesidades se presenta en forma de pirámide.

Pirámide de Maslow



Interpretando la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajos en la pirámide) ante de buscar el más alto nivel.

Por ejemplo una persona no busca tener satisfechas las necesidades de seguridad (evitar los peligros del ambiente) si no tiene cubierta sus necesidades fisiológicas como comida, bebida, aire etc.

En estos escalones de la pirámide de centran las necesidades del ser humano y con mucha más razón cuando hablamos de personas con capacidades diferentes.

Tomando en cuenta las encuestas sobre la motivación de clases el 50% de los profesores no tiene problemas en introducir nuevas actividades de enseñanza aprendizaje, y controlar la disciplina de los alumnos.

El 50% de los encuestados tiene problema para motivar la clase y las tareas escolares debido a veces a la falta de experiencia o la no aplicación de metodologías y técnicas de enseñanza activa. Hay dificultad de ser creativo al

enseñar el 60% nos dice que con frecuencia hay un problema muy notorio, no se pone énfasis en las competencias vinculadas en el desempeño ocupacional, laboral y profesional y la formación complementaria para la transición a la vida adulta.

Estas dificultades al momento de motivar a los alumnos en las tareas escolares han constituido la causa del fracaso escolar.

La consecuencia de la poca creatividad del maestro se evidencia en no saber, cómo identificar las necesidades que diferenciadamente tienen los alumnos y alumnas, para entenderlos adecuadamente.

Muchas veces se nota falta de motivación en ellos para recibir las clases con mayor razón los que presentan déficit de atención asociado a hiperactividad o trastornos en su personalidad.

Existe diferencia marcada entre las respuestas de profesores que se consideran excelentes motivadores, pues los estudiantes demuestran desacuerdo en un alto porcentaje entonces los docentes no están siendo coherentes entre lo que se dicen y lo que hacen.

La eficiencia de las planificaciones didácticas de los profesores requiere de la utilización de estrategias, métodos, técnicas, dinámicas, materiales didácticos diversos, equipo tecnológico etc.

Sin embargo si los docentes no organizan la participación de los alumnos, el trabajo de planeación corre el riesgo de tornarse improductivo, de perder el tiempo y generar dispersión en el tema, puesto que no hay parámetros que regulen la forma de intervención del profesor y los alumnos.

Para los profesores es indispensable establecer las reglas de participación en clase, ya que permite tener el control del proceso de enseñanza aprendizaje, del tiempo de clase y del grupo.

Desde la perspectiva de los profesores un 50% considera que si hay un seguimiento por parte de los directivos de la planificación que se realiza en forma individual cada maestro y colectivamente en las áreas pedagógicas.



Se determina la necesidad de concienciar al maestro, las apreciaciones sobre su trabajo docente como organizador de aula de clase, no corrobora en gran medida con el criterio de los alumnos, por lo tanto es necesario realizar algunos ajustes.

Sobre la capacitación el 50% afirma tener algún problema, entonces hace falta un proceso de socialización sobre la nueva normativa del ministerio de educación y los aspectos proyectados como valores de la institución, para que de una vez constituidos en cultura fortalezca la organización de la unidad educativa.

Existe la constante necesidad de capacitación en forma general como específica a directivos, profesores, personal administrativo, padres de familia en temas de acorde a la formación de los educandos y la especialidad.

Es urgente que la innovación considere proyectos métodos o estrategias de innovación, aquellas experiencias que por su trayectoria en impacto en el PI. Permiten validarse, sistematizarse y transferirse a otras instituciones educativas.

La innovación en el instituto busca transformación de prácticas pedagógicas a partir de la reorganización intencional y explícita de las relaciones, estructuras y contenidos que lo componen.

En la innovación están de acuerdo un 70%, es necesario una alternativa pedagógica que mejore la eficiencia, equidad y calidad en los procesos de enseñanza.

En cuanto a los valores individuales como dicen los encuestados estos valores predominan en un 75% y existen proyecciones claras de su propósito y filosofía de la institución, permite el fortalecimiento de la unidad entre sus miembros y sentido de orientación en la vida cotidiana, permitiendo que cada individuo mejore su desempeño, coadyuve a la conformación de una cultura organizacional, se establece en el caso de nuestra institución que permitirá el mejoramiento de la calidad educativa y la capacidad institucional.

Nuestro establecimiento expone en P.E.I. y propone un perfil de valores generales que va desde una acogida sin discrimen de educandos, comunicación permanente, opción por los discapacitados, trabajo en equipo, evaluación permanente.

Los directivos encuestados nos corroboran en que lo expuesto en el P.E.I. se refleja en el trabajo cotidiano del plantel, en los valores de disciplina, puntualidad, solidaridad, responsabilidad, buenos y honrados ciudadanos.

En los profesores se destacan los valores de solidaridad y compañerismo pues se ha observado en las dificultades personales y profesionales que los maestros están prestos a colaborar en acciones tendientes a subsanar problemas que ocurren entre los compañeros en cuanto al nivel directivo los consultados señalan en un 66% que existen un consenso en la toma de decisiones, pero la rectora es quien organiza las reuniones, el 50% conocen que existen coordinadores de área y que predominan el trabajo individual un 83%, y que si existen comisiones un 33%, de lo señalado hay más tendencias al trabajo individual y la falta de trabajo en equipo para la organización de las tareas.

En la institución existen organismos de dirección como: Rector, consejo directivo, inspección, así lo define el 100% de igual manera se afirma sobre la existencia de un desnivel de coordinación. El nivel de coordinación de gestión está representado de con el 34%, ello delata la falta de algunos cargos de responsabilidad agravándose en los niveles técnicos departamentales y comisiones donde se observa únicamente el 17%.

El plantel educativo como agentes de coordinación se identifica al vicerrector en el área académica, al Inspector en el aspecto disciplinario y al contador en el área financiero. Los padres de familia expresan conocer la planeación estratégica sin embargo existe apatía en el cumplimiento de las responsabilidades.

No se dan a conocer que un 67% conoce las normas de convivencia, pero que es necesario más empoderamiento, de igual forma solicitar jornadas de integración entre los padres de familia profesores y alumnos facultando el fortalecimiento de los valores.

Todas las instituciones educativas poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. Las instituciones en su totalidad, dentro de estos nuestro establecimiento van hacia algún rumbo, sin embargo algunos no saben hacia donde van y caminan sin un horizonte, entonces es urgente la necesidad de clarificar y definir nuestra propia misión, visión, objetivos, perfil del estudiante, basándose en un minucioso diagnostico de os factores internos y externos que contextualicen la planeación estratégica enmarcada en la gestión liderazgo y valores.

Abarcando a toda la institución, pues tanto realizan procesos de gestión el directivo, el docente, el padre de familia, como el estudiante, pero si lo realizan de manera aislada sin una misión ni visión clara de futuro es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de personas competentes e integras que permitan permanente mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gerencia de los establecimientos necesitan una actitud abierta en la innovación que impulse la implantación de un nuevo modelo de gestión, liderazgo y valores, que se fundamente en un pensamiento sistemático y estratégico, un liderazgo pedagógico que se sustente en los valores, una práctica educativa diferente, en nuestro caso que atender en la diversidad tomando como base las diferentes necesidades de las personas con capacidades diferentes.

Luego de un análisis de los fundamentos teóricos de los instrumentos aplicados y nuestra experiencia como docentes en ciertos espacios de responsabilidad dentro y fuera del plantel podemos establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Con la finalidad de que el estudio se proyecte más allá del análisis de la organización escolar se plantea una propuesta de innovación de tal manera que permita fortalecer la gestión institucional desplegada en el Instituto de Educación Especial “espíritu Santo” de Macas.

### CONCLUSIONES

- ✓ La estructura organizativa de la institución estudiada está conformada de acuerdo a los marcos jurídicos vigentes, pero falta promover la potenciación de los valores y el liderazgo en todos sus ámbitos para llegar a la toma de decisiones colectivas, mejorando el clima laboral institucional.
- ✓ El trabajo realizado ha sido una oportunidad provechosa para relacionar los conocimientos adquiridos con la realidad del ambiente educativo y discernir la aplicabilidad de la teoría en la práctica gerencial.
- ✓ La organización educativa del INSTITUTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ESPIRITU SANTO DE MACAS, está estructurada acorde a los requerimientos teóricos y legales, sin embargo hace falta desplegar una gestión centrada en lo educativo y la inclusión social.
- ✓ No existe una planeación estratégica que permita involucrar a los educadores en una autoevaluación de la institución como base para mejorar el desempeño docente en relación a la gestión, liderazgo y valores.

- ✓ La institución contará con un instrumento curricular técnicamente diseñado para ser utilizado por directivos y personal docente en los diferentes encargos administrativos y la consiguiente toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Hacer constar dentro de la planeación estratégica jornadas de evaluación institucional, para identificar aquellas características negativas con el fin de mejorar y ajustar el proceso sobre la marcha.
- ✓ El cuerpo directivo debe desplegar un tipo de liderazgo democrático, donde el maestro sea participe de las decisiones importantes y a la vez corresponsables del mejoramiento de la calidad educativa a nivel de educación especial.
- ✓ Como recomendación, que los directivos del instituto especial lleguen a un compromiso que mediante un proyecto de inserción lleguen a insertar a las personas con capacidades diferentes a la sociedad en los diferentes espacios de vida laboral con autonomía e independencia.
- ✓ Se sugiere determinar en consenso el perfil de los valores institucionales y personales de los directivos docentes y alumnos como parte de la potenciación de una cultura organizativa.
- ✓ En el personal docente y directivo se nota claramente desconocimiento sobre gestión, liderazgo y valores; razón fundamental para implementar un proyecto sobre el tema investigado, mejorando el prestigio en la sociedad aprovechando el talento humano existente.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. TITULO DE LA PROPUESTA.**

La práctica de los valores, éticos morales, espirituales en la gestión y liderazgo del INSTITUTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL “ESPÍRITU SANTO” DE MACAS.

### **2. JUSTIFICACIÓN.**

INSTITUTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL “ESPÍRITU SANTO” DE MACAS es un establecimiento educativo que educa, habilita y rehabilita a niños, niñas y jóvenes con capacidades diferentes, con una orientación democrática, cristiana, donde desde el punto de vista humanista, prima el sentimiento por los más necesitados.

Esta condición nos compromete ejercer un magisterio de elevada responsabilidad que responda a las exigencias actuales de la organización y promoción educativa, con este antecedente habiendo diagnosticado que existe urgencia de una actualización pedagógica en el ámbito de la administración institucional, y la práctica de valores humanos, educando con el ejemplo considera prioritario una planificación y evaluación más dinámica que permita un desempeño solidario, de convivencia cooperativa entre directivos, docentes, padres de familia y personal de mejoramiento educativo.

Estas ideas permitieron configurar un proyecto de:

“La práctica de valores en la gestión y el liderazgo del INSTITUTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ESPÍRITU SANTO DE MACAS”.

Con el desarrollo de este proyecto la institución contará por una parte con un instrumento de planificación institucional actualizado en el que todos participan y señalan su compromiso para implementarlo, así mismo una metodología de evaluación nacida desde los involucrados que permitirá una valoración constante de la gestión educativa, alimentándola permanentemente de correctivos en cada una de las responsabilidades.

La planificación estratégica aportara con claridad el diagnóstico, la visión y la misión del Instituto enrumbando con lucidez el trabajo del plantel.

Existirá una gestión muy activa y dinámica puesto que se seleccionarán proyectos de mejoramiento educativo o de innovación que atienda necesidades o exigencias de orden académico y administrativo más puntuales.

Con la autoevaluación de la institución será, el colectivo quien conduzca solidariamente la comprobación de los logros institucionales y así mismo en conjunto aplique la autocrítica para corregir, responsabilizar, enmendar y proyectar el trabajo que programe periódicamente en la Institución.

### **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **Objetivo General:**

Conseguir la práctica de los valores y el buen vivir mediante proyectos educativos que mejoren el desempeño docente y la relación comunitaria.

Objetivos específicos:

- Socializar la propuesta mediante programaciones culturales y recreativas.
- Incorporara la planificación estratégica jornadas de actualización Institucional, en gestión, liderazgo y valores, que permita involucrar a todos los intervinientes en el proceso educativo en una cooperación solidaria en el trabajo docente.
- Adoptar la autoevaluación institucional como metodología de control de la práctica de valores del establecimiento.
- Ejecutar la propuesta con la colaboración con todos los involucrados.

### **4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.**

La presente propuesta de mejora se realizará en el INSTITUTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ESPÍRITU SANTO DE MACAS ubicado En la Provincia de Morona Santiago, Cantón Morona Parroquia Macas, Barrio la Barranca en las calles Avenida de la Ciudad y Juan de la Cruz.

Este es un establecimiento de educación especial que atiende a alumnos con diferentes discapacidades a demás el proyecto de inclusión Educativa y las áreas de estimulación temprana, psico-rehabilitación, terapia de lenguaje, talleres de manualidades y carpintería.



## **POBLACIÓN OBJETIVO**

Dentro del presente trabajo se ha tomado en cuenta el nivel directivo conformados por la Rectora, Vicerrector, Consejo Directivo, Docentes, alumnos y padres de familia.

## **5. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

### **Recursos humanos**

- Se toma en cuenta al nivel directivo, docentes, alumnos, padres de familia, personal de apoyo y de servicio, organizaciones de apoyo humanitario a nivel nacional e internacional.

### **Tecnológicos:**

- Todo lo referente a las nuevas tecnologías de la comunicación, informática, internet, correo electrónico, telecomunicaciones, conjunto de recursos necesarios para manipular la información y los ordenadores, los programas informáticos y redes necesarias.

### **Materiales:**

- Toda la documentación bibliográfica existente en el plantel y los archivos de los diferentes departamentos.
  - Videos, DVD, infocus, proyectores, filmadoras, cámaras.

### **Físicos:**

- La infraestructura existente en el plantel, incluidos los mobiliarios de los diferentes entornos áreas y departamentos.

### **Económicos:**

- El presupuesto propio del alumno para financiar todos los gastos que genera los trabajos tanto internos como externos.
- Costos de estudios, costos de transporte, costos de materiales bibliográficos, impresión de materiales, etc.
- Costos del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación durante el proceso de investigación.

**Organizacionales:**

- El ministerio de educación, la dirección de educación, los directivos, los comités, las comisiones, la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, las tutorías.

**6. PRESUPUESTOS**

Considerando que son cantidades tentativas podemos anotar las siguientes:

No.	DETALLE DE RUBROS	TOTAL
1	Planeación de la propuesta	\$200,00
2	Obtención de la información	\$100,00
3	Presentación de la propuesta	\$50,00
4	Ejecución de la propuesta	\$ 500,00
5	Evaluación de la propuesta	\$ 50,00
6	Estrategia de mejora	\$ 100,00
7	Imprevistos 10%	\$100.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$1.100.00</b>

Luego de la gestión, el financiamiento económico será resultado de la aprobación del proyecto en el MIES.

## 7. CRONOGRAMA

Nº	ACTIVIDADES	TRIMESTRES											
		1ER			2DO			3ER			4TO		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
01	Investigar los fundamentos teóricos	X											
02	Diseñar el proyecto	X	X										
	Aprobación del proyecto	x	x	x									
03	Preparar los temas de capacitación	X	X	X									
04	Programar los procesos de capacitación	X	X										
05	Desarrollar los procesos de capacitación				X	X							
06	Formulación del plan estratégico para realizar seguimiento y evaluación.				X	X							
08	Autoevaluación Institucional trimestral							X			X	X	X
09	Seguimiento y evaluación	x	x	x	X	x	x	X	x	x	X	x	x
10	Entrega de informes							X					X

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. ALMEIDA, 2009: 46, UTPL, Loja – Ecuador.
2. ANDER, Ezequiel, 2007: 27 – 28. La planificación Estratégica
3. Artículo de Álvaro Marchesi. Texto adaptado se puede encontrar en [www.oei.es/noticias/spip/.php?article1904-29k](http://www.oei.es/noticias/spip/.php?article1904-29k)
4. BRUGGES, 1988: 556, Diccionario de Filosofía.
5. ESPINOSA, Elisa; VEINTIMILLA, Laura. Modelo de Inclusión Educativa. Quito 2009. Pag 46-47
6. GONZALEZ, María Teresa; NIETO, José Miguel; PORTELA, Antonio, 2003. Organización y Gestión de los Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Editorial Pearsón Educación S. A. Madrid España.
7. HERNÁNDEZ, 1989: 42 “Sobre Técnicas de Dirección”
8. LLERGO, 2000: 34, Valores, Valoración, Virtudes.
9. MC MILLAN, James H. Investigación Educativa 2008. Pág. 597, 598.
10. MINTZBERG, Henry 1989. Diseño de Organizaciones.
11. NARIÑO, 2002, 42 Gerencia de Procesos.
12. OCDE (1990) Compendium of performance indicators for Higlier Education, Paris. Quintana Moreno Cerrillo, organización y dirección de Centros Educativos innovadores. Me Graw Hil- Madrid 2006.
13. PÉREZ, R. Familias a todo dar, en ensayo de pedagogía familiar, Buenos Aires, México, p 126.

14. PRIETO, Daniel, la Comunicación en la educación, ICRJ la cruzía. Buenos Aires, 2004.
15. QUINTANA, 2007: 76 Organización y Dirección de Centros Educativos.
16. VALLADARES, Irma, Psicología del Aprendizaje, 1996. UTPL, Loja Ecuador.
17. VELIZ, J. "Hacia un nuevo paradigma motivacional. Capítulo 8. Métodos y motivación. Ed. Días de los Santos. Madrid 1996. Pág. 215-219.

## 9. ANEXOS



### INSTITUTO FISCAL DE EDUCACION ESPECIAL "ESPIRITU SANTO" DE MACAS IDEESMA

Macas – Morona Santiago – Ecuador

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL INSTITUTO FISCAL DE EDUCACION ESPECIAL ESPIRITU SANTO DE MACAS Y EL LCDO. AGUAYO RIVADENEIRA EFRAIN GERARDO, PROFESIONAL EN LA FORMACION UNIVERSITARIA DE MESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA Y LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA, CENTRO ASOCIADO DE LA CIUDAD DE MACAS.

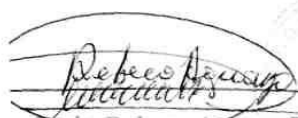
A los quince días del mes de junio del dos mil diez en el Rectorado del Instituto Fiscal de Educación Especial Espíritu Santo de Macas intervienen la Lcda. Aguayo Rivadeneira Rebeca Olivia con No. De Cédula No. 140030841-5 en Calidad de Representante Legal del Plantel y el Lcdo. Aguayo Rivadeneira Efraín Gerardo con Cédula de Identidad No. 140030682-3 alumno de la Universidad Técnica Particular de Loja en la Carrera de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo con la finalidad de realizar el Acta de Compromiso para desarrollar la Investigación Educativa del Proyecto de Tesis.

El Lcdo. Efraín Aguayo Rivadeneira Profesional en Formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, establece y determina al Instituto Fiscal de Educación Especial Espíritu Santo de Macas lugar donde desempeña sus funciones como Profesor de Aula del Nivel Primario, como espacio institucional para la elaboración del Proyecto de Grado que es un instrumento de propuesta educativa investigativa que consiste en el diagnóstico institucional, gestión, liderazgo y valores en el Instituto Fiscal de Educación Especial Espíritu Santo de Macas, que servirá para analizar la capacidad de liderazgo y gestión del personal docente, administrativo y de servicio del antes mencionado establecimiento.

El planteamiento de soluciones alternativas, causas y efectos de la problemática institucional que servirá para mejorar la administración educativa de este centro de estudios.

El Instituto Fiscal de Educación Especial Espíritu Santo de Macas al frente su Rectora y el Personal Docente, Administrativo y de Servicio se comprometen a dar todas las facilidades que el investigador requiera como archivos, planes, programas, proyectos, datos estadísticos, toma de fotografías de acciones educativas en general que se ejecuten en el Instituto Fiscal de Educación Especial Espíritu Santo de Macas para el desarrollo adecuado del proceso de investigación.

Para constancia se suscribe en el Despacho del Rectado la presente Acta de Compromiso en un Original y Dos Copias de su mismo tenor.

  
Lcda. Rebeca Aguayo R.  
RECTORA DEL IDEESMA

  
Lcdo. Efraín Gerardo R.  
ESTUDIANTE DE MAESTRIA UTPL



INSTITUTO FISCAL DE EDUCACION ESPECIAL  
 "ESPIRITU SANTO" DE MACAS  
 IDEESMA

Macas – Morona Santiago – Ecuador

OFICIO No. 43-IDEESMA-COL-2010  
 Macas, junio 14 del 2010.

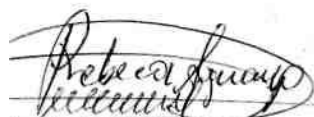
Licenciado  
 Efraín Aguayo R.  
**ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD  
 TECNICA PARTICULAR DE LOJA**  
 Presente.

De mi consideración:

En respuesta a su solicitud debo manifestarle en mi Calidad de Rectora del IDEESMA en primer lugar un efusivo agradecimiento por haber escogido a nuestro Establecimiento para esta investigación Educativa de vital importancia para el mejoramiento de la Gerencia Educativa Institucional y al mismo tiempo autorizo realizar todos los procesos que sean necesarios para que este proyecto que usted lo va aplicar tenga un buen final y una eficiente conclusión del mencionado trabajo.

Particular que le comunico para los fines legales pertinentes

Atentamente,



Edu. Rebeca Aguayo  
**RECTORA DEL IDEESMA**



## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Tabla No. 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	5	83.3
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo	1	16.6
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Tabla No. 7

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

Aspectos institución	f	%
a. El número de miembros de la	4	66
b. Los resultados obtenidos en la	1	17
c. Valor y tiempo empleados en la		
d. Otros	1	17
e. No contestan		

Tabla No. 8

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

Aspectos que se toman en	f	%
a. <b>Sí</b>	5	83
b. <b>No</b>	1	17
TOTAL	6	100



Tabla No. 9

## EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66
b. No	2	34
TOTAL	6	100

Tabla No. 10

## DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	34
b. No	4	66
TOTAL	6	100

Tabla No. 11

## SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	0		6	100	0	0
b	1 desarrollo profesional de los docentes	5	83	1	17	0	0
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	3	50	2	33	1	17
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	17	4	66	1	17

Tabla No. 12

### HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	34	3	50	1	17
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50	2	34	1	17
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	6	2	34	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	17	2	34	3	50
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66	2	34	0	0

Tabla No. 13

### 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 referencia para saber qué les	5	83	1	17	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	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	0	0

Tabla No. 14

### ORGANISMOS QUE SE ENUESTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	50	2	34	1	17
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica,	2	34	2	34	2	34
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	34	3	50	1	17

d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83	1	17	1	17
e	Otros (¿cuáles?)						

Tabla No. 15

### ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O 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	17
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	50	3	50	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83	1	17	0	0

Tabla No. 16

### 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	3	50	3	50
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	50	3	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	50	3	50
d	Mantener actualizada la metodología	3	50	3	50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	50	3	50
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	34	4	66

<b>g</b>	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	100	0	0
<b>h</b>	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
<b>i</b>	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las	2	34	4	66
<b>j</b>	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100	0	0

Tabla No. 17

## LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden.	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	0	0

Tabla No. 18

## MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden.	MATERIAL DE	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	6	100	0	0
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo anual	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100	0	0

Tabla No. 19

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		AVECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	50	10	50	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	70	6	30	0	0
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	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 fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	9	45	1	5
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	5	25	15	75	0	0
6. Trabajo en equipo, para tomar de' decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	65	6	30	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	15	75	4	20	1	5
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	8	40	10	50	2	10
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	2	10	17	85
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25	14	70	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	17	85	3	15	0	0
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	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75	5	25	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	15	75	5	25	0	0

Tabla No. 20

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40	12	60	0	0	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	5	15	15	75	0	0	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35	13	65	0	0	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	18	90	0	0	0	0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	50	10	50	0	0	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40	12	60	0	0	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60	8	40	0	0	0	0
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	0	0	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15	17	85	0	0	0	0
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	6	30	0	0	0	0
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	12	60	8	40	0	0	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	12	60	0	0	0	0

Tabla No. 21

**RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Los padres de familia conocen la planeación estratégica de la institución y participan en el mismo.	3	20	11	73	1	7
2. Existen normas claras de funcionamiento en las diferentes actividades de los padres de familia.	4	27	10	67	1	7
3. Sus hijos dialogan con usted sobre temas relacionados con la institución educativa.	6	40	7	47	2	13
4. Los directivos del comité central de PP. FF. Promueven la participación colectiva donde se integran, docentes, estudiantes y padres de familia.	6	40	6	40	3	20
5. La gestión de los directivos del establecimiento fomenta el mejoramiento de la calidad de educación.	7	47	7	47	1	7
6. Es necesaria la capacitación continua de los maestros para mejorar la educación.	10	67	4	27	1	7
7. Existen desacuerdos en los padres de familia en relación con toma de decisiones.	6	40	9	60	0	0
8. Tiene la suficiente información sobre el desempeño académico y disciplinario de sus hijos.	7	47	8	53	0	0
9. La rectora del plantel cumple y hace cumplir las normas legales impartidas por las autoridades ministeriales.	8	53	7	47	0	0
10. Existe la respectiva asesoría a los padres de familia cuando se realizan las jornadas de escuela para padres.	9	60	6	40	0	0
11. Existe una autoevaluación de la institución como metodología de control.	3	20	8	53	4	27

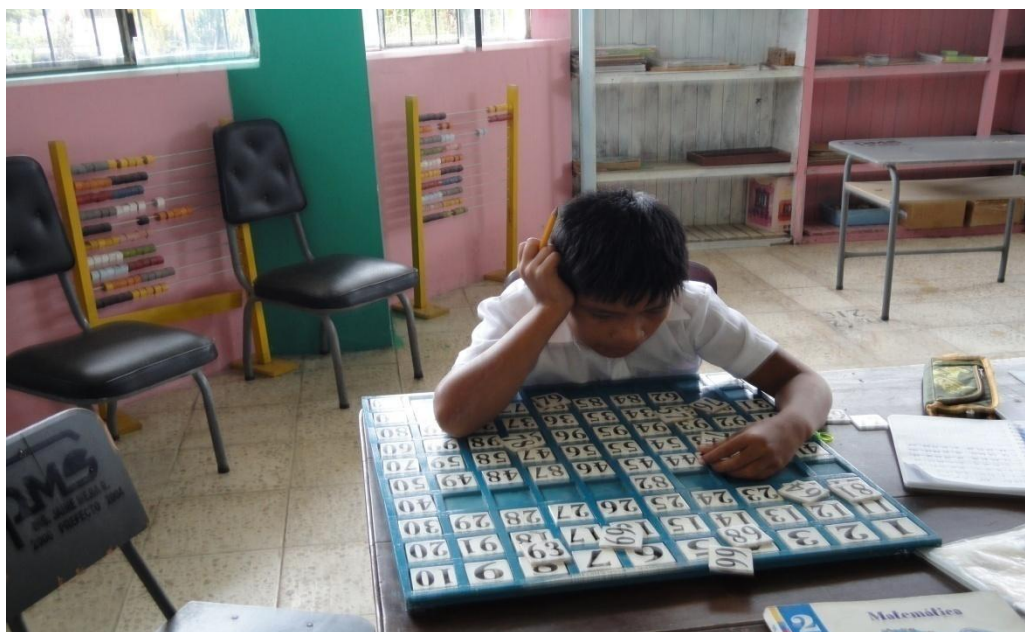


Alumno de escuela regular en una valoración psico-pedagógica.



Alumnos del sistema de Inclusión educativa.

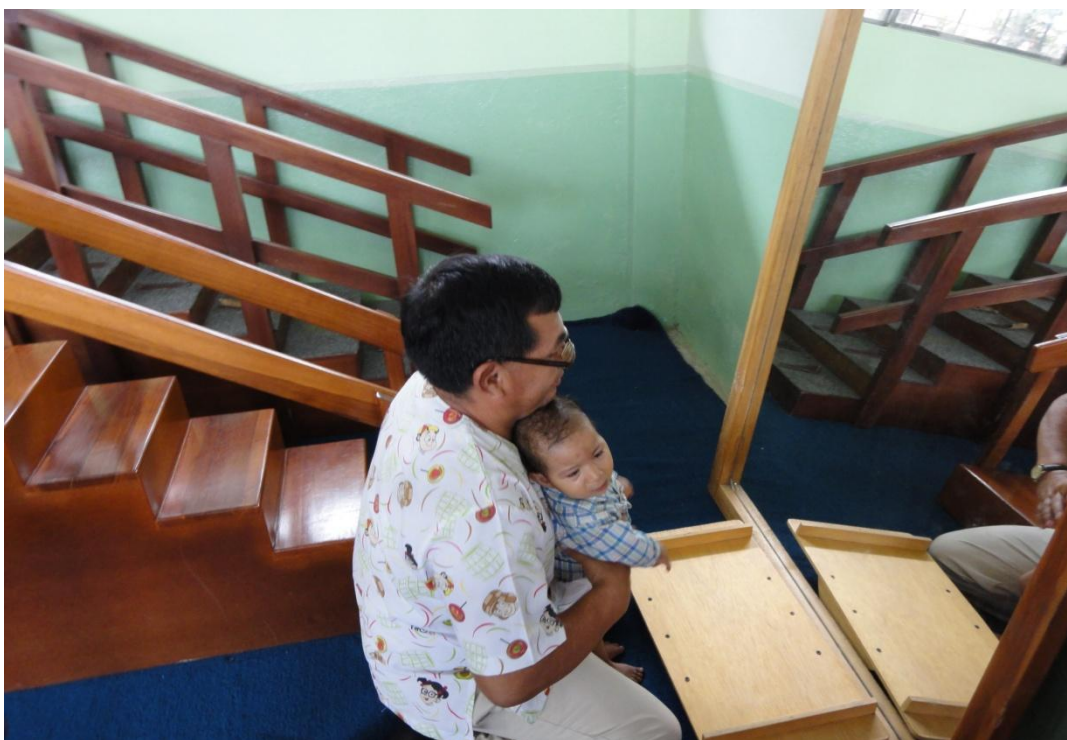




Alumno con problemas de aprendizaje, realizando tareas.



Personal docente del Instituto de Educación Especial "Espíritu Santo"



Terapeuta físico realizando tareas de rehabilitación



Equipo multiprofesional en reuniones de planificación.