



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIDAD EDUCATIVA TUMBACO, DURANTE EL 2010 – 2011"

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

ESTUDIANTE:
ALFONSO VITERBO JAMI ZAPATA

DIRECTORA:
Magister. MÓNICA UNDA COSTA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

Magister

Mónica Unda Costa

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Mónica Unda Costa

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Alfonso Viterbo Jami Zapata, 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”.

.....

Alfonso Viterbo Jami Zapata

CI: 1710489376-6

Loja, abril, 21 de 2011

AUTORÍA

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

.....
Alfonso Viterbo Jami Zapata

CI. 1710489376

DEDICATORIA

Con mucho afecto para mi esposa Aracely compañera y complemento de mi vida.

A mi hijo Carlos Alfonso razón de mi vida, el sacrificado de esta etapa de estudios.

A mis padres, Luis Alfonso y Ana María por haberme dado la vida y esta hermosa profesión de ser maestro.

A mis hermanos/as por darme el respaldo moral en las circunstancias difíciles.

A todos ellos dedico este esfuerzo de emprendimiento y mejoramiento profesional, que será revertido en la juventud estudiosa.

Alfonso

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Ciencias de la Educación y sus dignas autoridades por brindarnos la oportunidad de estudiar con esta modalidad a distancia lo que ha permitido un mejoramiento personal y profesional, a nuestros dilectos maestros y maestras, a la Mgs. Mónica Unda Costa Directora de Tesis, por su ayuda y colaboración en la realización de este trabajo investigativo.

Al Lic. Luis Chacón Freire rector de la Unidad Educativa Tumbaco por su apertura y colaboración durante el desarrollo del presente proceso.

EI AUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORÍA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	3
3. METODOLOGÍA	8
3.1 Participantes:	8
3.2 Materiales e Instrumentos.	10
3.3 Método y procedimiento	14
4. MARCO TEÓRICO	15
4.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos.	15
4.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo	27
4.3 Diferencias entre directivo y líder	32
4.4 Los valores y la educación	35
5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.	44
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	44
5.1.1 El manual de organización.	44
5.1.2 El código de Ética.	44
5.1.3 El plan estratégico.	45
5.1.4 El plan operativo anual (POA)	46
5.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	46
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.	47
5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa Tumbaco.	48
5.2.1 Misión y visión.	48
5.2.2 El Organigrama.	50
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos.	51
5.3 El clima escolar y convivencia con valores.	58
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.	60

5.3.2	Dimensión organizativa operacional y valores.	62
5.3.3	Dimensión administrativa y financiera y valores.	64
5.3.4	Dimensión comunitaria y valores.	64
5.4	Análisis FODA	66
5.4.1	Fortalezas y debilidades	66
5.4.2	Oportunidades y amenazas	66
5.4.3	Matriz FODA	68
5.5	Resultados	70
5.5.1	De los directivos	71
5.5.2	De los profesores	84
5.5.3	De los estudiantes	88
5.5.4	De los padres de familia	90
5.6	Discusión	93
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	101
7.	PROPUESTA DE MEJORA	104
8.	BIBLIOGRAFÍA	113
9.	APÉNDICES	114

1. RESUMEN

La presente investigación, fue realizada en torno al análisis de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Tumbaco de la Parroquia de Tumbaco perteneciente al cantón Quito de la provincia de Pichincha.

Los instrumentos de investigación aplicados para el diagnóstico fueron las encuestas a los directivos, rector, vicerrector y los cuatro jefes de área de ciencias naturales, ciencias sociales, Lengua y de Matemáticas, veinte docentes, veinte estudiantes y quince padres, madres de familia, se aplicó también una entrevista con un cuestionario previo a los gestores educativos, se realizó una observación a los diversos instrumentos curriculares, departamentos y organismos del centro educativo, así también se visitó a los laboratorios y espacios de concurrencia de estudiantes y docentes.

La investigación que se realizó fue descriptiva y explorativa se llevó adelante con la recolección de información, registro y análisis en lo referente a la gestión y al liderazgo unido a la práctica de valores en la Unidad Educativa Tumbaco y construir un perfil que reflejará fielmente la gestión y el liderazgo de los directivos de la Institución en mención. Con apego a los principios de la investigación descriptiva, cualitativa y cuantitativa se utilizó dos técnicas de investigación, las cuales son la entrevista y la observación participante; de ahí que el instrumento guía fue un cuestionario.

La información obtenida en la investigación mediante las entrevistas, las encuestas y la observación directa de los diversos documentos y departamentos permitió llegar a conclusiones y formular recomendaciones. Así como también establecer propuestas viables que permita superar las deficiencias encontradas.

Esta investigación indica que el problema principal de la Unidad Educativa Tumbaco es el deterioro de la gestión y liderazgo institucional en la parroquia de Tumbaco, teniendo como las principales causas, la falta de compromiso del personal docente y administrativo con la institución, autoridades contemplativas con cierto accionar de docentes y administrativos, así también una limitada identidad de los estudiantes con la institución educativa y una baja autoestima.

Este trabajo de investigación pretende dar un aporte a las posibles soluciones de estos problemas, que cada día se muestran más visibles, pues es necesario dar una salida utilizando nuevas alternativas para mejorar la imagen institucional con un apropiado liderazgo de gestión educativa institucional, optimizando el talento humano y el uso adecuado de recursos materiales, económicos existentes en la Unidad Educativa Tumbaco, todo esto unido a que los docentes y administrativos asuman con conciencia el rol que desempeñan en la institución y en la sociedad en general, cumpliendo a cabalidad las leyes y reglamentos, así también los directivos dejen de ser contemplativos con cierto accionar de algunos docentes y estudiantes, que los padres y madres de familia asuman una actitud proactiva frente a la institución educativa.

2. INTRODUCCIÓN

La gestión y el liderazgo están vinculados con los términos como innovación, exploración y explotación de lo posible, lo que significa que debe existir una mejora continua a la profesionalización de las acciones educativas.

La mayoría de instituciones educativas hoy en día deben realizar proyectos en función de un buen uso de gestión y liderazgo a fin de llevar a una profesionalización continua de las acciones educativas, al respecto, en la Unidad Educativa Tumbaco existen docentes que laboran con otros títulos profesionales que no es el de docentes.

El gestor educativo debe identificar las fortalezas de su institución, tomando en cuenta sus fortalezas y en el Centro Educativo en estudio son las siguientes: docentes y administrativos de la institución tienen una basta experiencia, los funcionarios de la institución educativa están en cierta forma predispuestos al cambio, se pudo evidenciar que la Unidad Educativa tiene un espacio físico suficiente con más de seis hectáreas, el estamento estudiantil es sano y moldeable, se apreció que hay una organización de padres y madres de familia que apoyaban a los gestores educativos.

Las dificultades o debilidades que presenta la Unidad Educativa Tumbaco y que son las más emergentes de los procesos de acción como es la limitada infraestructura tanto de aulas, laboratorios y pupitres, el poco compromiso del personal docente administrativo de la institución, la limitada presencia de programas y espacios de interrelación entre los estamentos del plantel, muy poca organización del trabajo en equipo, entre otros, como podemos apreciar la gestión no fue efectiva, solo se quedó en ideas útiles, pero es necesario que esas ideas se las pueda desarrollar, evaluar y darles cierto sostenimiento para poder mantenerse en cierto tiempo en la gestión institucional.

Las acciones en los procesos de elección no son tan participativas, sino más bien lo hacen de una manera individualizada por iniciativa propia o por una delegación personal, no lo hacen en forma institucional, esto a conducido a que haya limitados compromisos de los miembros de la institución educativa.

La gestión de la Unidad Educativa Tumbaco no está centrada en un liderazgo pedagógico, ya que no hay claras orientaciones en este sentido, tampoco un seguimiento apropiados a docentes y estudiantes.

El desarrollo pedagógico curricular busca en una forma participativa el tipo de persona que desea formar la institución educativa, señala que debe ser una persona integral que pueda continuar sus estudios superiores, como también que esté capacitado para entrar el mercado laboral y rodeado de valores. Para ello han diseñado estrategias como es la estructuración de una reforma a través de un proyecto educativo.

La institución educativa a planteado una visión de futuro, como va ser la institución en los próximos cinco años, lo importante es que este centro educativo tiene una visión y una misión que le permite de alguna forma orientar su accionar pedagógico curricular y de liderazgo social.

En la Unidad Educativa Tumbaco a través de la gestión se han promovido espacios de procesos de comunicación e información a través de circulares y comunicaciones durante la formación de los estudiantes a cargo del inspector general.

En el Centro Educativo en estudio se observa que no se centraliza el esfuerzo para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, poca planificación en equipo, en áreas y un limitado seguimiento a la planificación y su aplicación en el aula, no han conseguido estandarizar la evaluación del aprendizaje escolar, tan solo se han remitido a resultados aislados que no son de los mejores.

Los planes y programas deben estar en constante revisión y aplicación a fin de lograr “aprendizajes significativos que nos habla Ausubel en su teoría de aprendizaje significativo”, caso contrario se queda en aprendizajes memorísticos y de corta duración.

La gestión en la Unidad Educativa a buscado, crear, planificar, desarrollar estrategias y actividades que permitan a la comunidad educativa evidenciar la comunicación en los procesos de aprendizaje, desde luego considerando que el profesor debe realizar una planificación adecuada para los procesos de enseñanza, ya que se considera que el profesor es un orientador, mediador, un facilitador según el activismo, en la Institución donde se realizó la presente investigación, aún persiste el maestro tradicional, vertical por cuanto mantiene los esquemas mentales

tradicionales, en donde el protagonista, la estrella es el docente, al estudiante lo han convertido en un sujeto pasivo.

Se ha observado en la Unidad Educativa que en algunas orientaciones pedagógicas tan solo un grupo reducido de docentes consideran verdaderamente al aula de clase un laboratorio de aplicación de los planes y programas.

En lo referente a la cultura organizacional se evidencia que existe una primacía de trabajo individual sobre el trabajo en equipo, esto es evidente por la inexistencia de unidad de planificación, poca solidaridad y una reducida participación de los estamentos de la Institución educativa y por lo tanto existe un limitado compromiso de los miembros de la institución y las acciones que se emprenden, se desarrollan de una manera no tan organizadas ni son sistemáticas, carecen de verdaderas estrategias, esto obedece desde luego a las características del medio social, pero incumpliendo a las características de los planteamientos institucionales especialmente a la misión y visión institucional.

En la Unidad Educativa Tumbaco existen estudios investigativos sobre los siguientes temas: Incidencias de los hogares desorganizados en el rendimiento académico de los estudiantes, uso inadecuado del tiempo libre y el desconocimiento de las técnicas de estudio en el rendimiento escolar. En lo que respecta al tema de investigación no se encontró un análisis investigativo sobre la gestión y liderazgo unido a los valores en la administración de la institución educativa.

El trabajo de investigación sobre gestión, liderazgo y valores tiene importancia para los estudiantes de la Unidad Educativa Tumbaco, por cuanto permite que sus inquietudes y necesidades sean recogidas y expresadas conocidas y analizadas en este documento y se convierta en un puente para buscar soluciones y superar los inconvenientes.

El presente trabajo es importante para la institución educativa por cuanto permite evidenciar, conocer e identificar si la institución trabaja bajo un concepto de administración o bajo un criterio de gestión y liderazgo educativo estratégico, saber también las fortalezas y las debilidades que registra el centro educativo y poder presentar propuestas de mejoramiento.

Para el investigador es de enorme trascendencia este trabajo investigativo por cuanto permite adentrarse, conocer y analizar todos los aspectos relacionados con la gestión y el liderazgo estratégico, la convivencia de valores, así como también nos permite crecer profesionalmente y cumplir con un requisito para nuestra graduación.

Los beneficiarios de este trabajo investigativo es la comunidad especialmente de Tumbaco por cuanto mediante este estudio y a través del diagnóstico institucional le va a permitir identificar las debilidades, las deficiencias y así también destacar las fortalezas de la gestión, liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa, con estos insumos se va apreciar la planificación unido a la propuesta de mejora a las partes débiles que arrojó el estudio analítico.

La investigación fue factible realizarla, gracias a que se cuenta con el tiempo necesario, la apertura del rector de la Unidad Educativa Tumbaco para que se lleve adelante este trabajo, proveyendo de todas las facilidades para el acceso a los instrumentos curriculares, departamentos y dependencias en general.

También se facilitó la investigación el haber contado con los instrumentos de investigación de Grado I proporcionados por la Universidad y concretamente por la magíster María Esther Álvarez, considero ante todo que fue factible llevar adelante este trabajo, por el nivel de interés y la motivación que es el graduarse de magister.

Los objetivos planteados de Grado II se lograron por cuanto se llegó a analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales en la Unidad Educativa Tumbaco.

Se propició el desarrollo de la capacidad de gestión, análisis de proyectos de investigación unidos a la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la Unidad Educativa Tumbaco.

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

Finalmente por la profundidad de la investigación sobre la gestión. Liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Tumbaco se extiende la invitación a directivos, docentes, estudiantes, padres, madres de familia y a la comunidad en general, para que lean este trabajo investigativo, que permite tener un

conocimiento cabal objetivo del nivel de gestión y liderazgo de la institución y las correspondientes propuestas para las mejoras de las limitaciones evidenciadas en la Institución Educativa.

3. METODOLOGÍA

3.1.- Participantes.

La población total objeto de estudio de este proyecto de investigación se realizó con un universo de cuatro grupos de la institución educativa: Los directivos: el señor rector, el vicerrector, 4 jefes de área, 20 profesores/as, 20 estudiantes de bachillerato de la especialidad de Informática, Físico Matemáticas y Químico Biológicas, 15 padres y madres de familia. Antes de presentar los resultados de fiabilidad se describen algunas características socio demográficas de los sujetos que participaron en la investigación, estas características son: edad del docente, título académico, género de los estudiantes y la especialización.

TABLA 1

EDAD DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS

ESTADÍSTICA	VALOR(EN AÑOS DE VIDA)
Mínimo	28
Máximo	63
Media	45,5

Los docentes de la Unidad Educativa Tumbaco encuestados oscilan en edades desde los 28 años hasta los 63 años.

TABLA 2

GÉNERO DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS

GÉNERO	F	%
Masculino	8	40
Femenino	12	60
Total	20	100

De los docentes encuestados el 40% fueron del género masculino y el 60% del género femenino.

TABLA 3

TÍTULO ACADÉMICO DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS

NIVEL DE PREPARACIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Bachillerato		
Post bachillerato	2	10
Tercer nivel	17	85
Cuarto nivel	1	5
Total	20	100

De los docentes de la Unidad Educativa Tumbaco encuestados el 10% tienen título post bachillerato, el 85% tienen título de tercer nivel y el 5% tienen título de cuarto nivel.

TABLA 4

GÉNERO DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS

De los estudiantes de la Unidad Educativa Tumbaco encuestados el 50% son del género masculino y el otro 50% son del género femenino.

GÉNERO	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Masculino	10	50
Femenino	10	50
Total	20	100

TABLA 5

ESPECIALIDAD DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS

ESPECIALIDAD	f	%
Físico matemáticas	6	30
Químico biológicas	7	35
Informática	7	35
Total	20	100

De los estudiantes de la Unidad Educativa Tumbaco encuestados el 30% corresponden a la especialización de Física matemáticas, el 35% de los estudiantes son de la especialización Químico biológicos y 35% de los estudiantes encuestados corresponden a la especialización de Informática.

La muestra seleccionada para el proceso de investigación se tomó en forma indistinta, considerando que todos los estamentos de la Unidad Educativa Tumbaco estén representados en la muestra, es preciso señalar que se consideró para este estudio el nivel de Bachillerato de la sección diurna del año 2010.

3.2.- Materiales e instrumentos de Investigación:

En la presente investigación se utilizó: cuestionario de encuesta, un cuestionario de entrevista y una observación profunda a los instrumentos curriculares y departamentos de la Institución educativa.

La encuesta se aplicó a autoridades, profesores/as, estudiantes, padres y madres de familia. En el caso de los directivos o gestores educativos el objetivo fue conocer como está organizada su institución si lo está en equipos de trabajo o no, y como están organizados.

Fue necesario conocer si las tareas de los integrantes de la institución, están registradas en normas, reglas o procedimientos, saber quienes lideran en la toma de decisiones y el clima de respeto y consensos cuando se toman estas medidas.

Que organismos se encuentran en la institución, de qué se encargan los equipos educativos o equipos didácticos, que buscan promover la evaluación educativa de los alumnos, establecer las acciones necesarias para la mejora del clima de convivencia grupal, coordinar soluciones a posibles conflictos de grupos, canalizar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.

Además conocer si los departamentos didácticos están vinculados a las acciones de la Institución, como es su organización sus propuestas en las diversas líneas que les corresponden desarrollar.

Finalmente saber si en la institución se ha realizado reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo anual y si disponen de un proyecto permanente de capacitación a docentes y directivos.

De los docentes, nuestro objetivo fue conocer el grado de actitud frente a su rol de desempeño profesional, como era considerado su liderazgo en el aula y en la institución en general, saber si había conciencia sobre que al estudiante hay que brindarle un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Saber si se promueve una investigación integrando a la comunidad educativa como son directivos, docentes padres de familia y estudiantes, buscando siempre metas institucionales.

Conocer como son las relaciones de los docentes con los directivos, saber si existe respeto, consideración de compromiso de admiración, que tipo de concepto tienen los docentes frente a los directivos, consideran que hay liderazgo y gestión en lo académico en lo administrativo-financiero y en la práctica de valores.

De los estudiantes, el objetivo para la realización de la presente encuesta fue para conocer las percepciones sobre el ambiente real, el clima escolar que existe en la Unidad Educativa Tumbaco, conocer si las opiniones y peticiones de los estudiantes son tomadas en cuenta por el rector.

Saber si los estudiantes tienen libertad para su desarrollo innato y como ven el rol del docente en el aula, si toma en cuenta las opiniones e inquietudes de los estudiantes y si consideran que su profesor es un motivador, un innovador, que es

un docente que se interesa por los problemas de los estudiantes y trata de ayudar en solucionarlos.

Percibir si los educandos ven en los maestros a unas personas comprometidos con ellos en su formación personal, intelectual e integral, con un respetable nivel de liderazgo y que enseñan los valores con el ejemplo.

De los padres y madres de familia, el objetivo de realizar la encuesta fue saber sus percepciones y opiniones sobre el ambiente real, el clima escolar de la institución donde se educa su hijo.

Conocer si considera que el rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia para la toma de decisiones, saber como piensan sobre si son escuchados y comprendidos por las autoridades y si consideran o no que los directivos tienen liderazgo y capacidad de gestión en la administración de la unidad educativa Tumbaco.

Saber cómo ven los padres de familia a los docentes en lo referente a la inclusión educativa, piensan que sus hijos son educados por docentes comprometidos que practican los valores y que buscan que sus hijos se superen.

Otra técnica utilizada fue la entrevista, para esto se elaboró un cuestionario previo a la aplicación, se hizo a los directivos con el objetivo de fundamentar el trabajo de investigación y poder potenciar las propuestas de innovación, mejoras para la gestión de la Unidad Educativa Tumbaco sustentada en valores y liderazgo.

La entrevista gira en torno a la comunicación y a la información requerida tomando en cuenta si el directivo conoce y maneja estos conceptos, deseamos conocer si la institución educativa cuenta con un manual o reglamento sobre las tareas de liderazgo y quienes deben asumirlas.

Conocer como los directivos resuelven los conflictos de la institución y de los docentes, que características consideran que deben reunir los líderes educativos y que tipo de liderazgo predomina en el directivo, en el docente y en el estudiante de la Unidad Educativa.

Inteligenciar sobre los valores que predominan en los educadores y estudiantes de la Unidad Educativa Tumbaco, así como también los posibles antivalores en la institución.

Se empleó también la técnica de la observación de los instrumentos curriculares para constatar directamente los documentos que dispone la Institución Educativa como son: El proyecto educativo Institucional, Programa curricular institucional, plan estratégico institucional, plan operativo anual, plan de unidades, el plan de clase, el reglamento interno, así como también el código de convivencia.

Se hizo también una observación en lo referente a los libros de actas de las comisiones generales y especiales de la institución, como son: Comisión de deportes, económica, social, cultural, de disciplina. Fiestas estudiantiles, planificación e innovación curricular, pedagógica, consejo estudiantil, horarios, COBE, Participación estudiantil, Ornato, danza, alfabetización y de bastoneras. Se observó las actas de las áreas académicas como son: Lengua y Literatura, ciencias exactas, ciencias naturales, Ciencias sociales, Idioma extranjero, Informática, Comercio y Administración.

Se observó con profundidad las actas de las sesiones de trabajo de las jefaturas de área, de la reunión de profesores guías y se tuvo acceso a observar la reunión del Consejo Directivo y verificar con las actas correspondientes.

Se constató el funcionamiento y la forma de atender a la comunidad educativa de todos los departamentos de la Unidad Educativa Tumbaco, secretaría, colecturía, orientación vocacional, inspección y de biblioteca.

Se planificó una visita de observación a los laboratorios de química, física, biología e informática para conocer su nivel de equipamiento y el uso que le dan educadores y estudiantes.

Concluimos verificando la calidad de atención y de productos que se expenden en los bares, bazar de la institución y el servicio de transporte que brinda la Institución a los estudiantes, docentes y administrativos.

3.3.- Método y procedimiento.

La investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptivo por cuanto se recogió la información de todos los componentes de la Institución educativa, directivos, docentes, estudiantes y padres, madres de familia.

La investigación que se realizó también es cuantitativa por cuanto se manejó, se ordenó y se tabuló los resultados de las encuestas y entrevistas, también se registró los instrumentos en relación a la gestión y al liderazgo unido a la práctica de valores en la Unidad Educativa Tumbaco y tratando de construir un perfil que refleje fielmente la gestión y el liderazgo de los directivos de la Institución.

Se empleó también la investigación de procedimiento cualitativa para realizar la observación en profundidad de los materiales de planeamiento educativo para lo cual se acudió a la entrevista con profundidad a los directivos caracterizada por ser un encuentro frente a frente entre el investigador en este caso mi persona y el sujeto informante que son los directivos, que expresaron verbalmente y por extenso sus fundamentos de dominio y criterios sobre comunicación e información sobre la gestión, liderazgo de la organización sustentada en valores.

Se observó la actividad diaria de los docentes, directivos y estudiantes en las distintas funciones que ejercen, entendiendo que no se redujo tan solo a tomar nota de los movimientos físicos visibles de los actores de la institución, sino que también la actitud y aptitud frente a sus obligaciones diarias, de esta manera se pudo inferir e interpretar el nivel de gestión y liderazgo que tenían los componentes de la Unidad Educativa Tumbaco

4. MARCO TEÓRICO

4.1.- La gestión: Concepto, Importancia, tipos.

Existen varias acepciones para el término gestión, así tenemos que Gestión del latín *gestio onis* significa “*acción y efecto de administrar*” (Larousse), Según esta breve definición la gestión se queda tan solo en un ámbito administrativo enfocando a los términos de gestión y administración de manera distinta, significa que pueden existir prácticas administrativas adecuadas sin que haya prácticas de gestión apropiadas; Es necesario tener en cuenta que en las prácticas de gestión lo fundamental es la transformación que hace la persona.

Sin lugar a equivocarme la gestión es quizá uno de los elementos más abstractos contenidos dentro del manejo gerencial moderno. Anteriormente, manejar una empresa, una institución se resumía en el cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y muy precisos, a través de los cuales era posible convertir los recursos de la empresa en productos o servicios.

Entender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos.

Generalmente una persona que gestiona mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa y se evidencie los propósitos trazados, esto puede suceder siempre que haya el uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de una gestión apropiada.

De forma personal podría definir que la gestión constituye la manera particular de proceder de cada organización, de una persona con el fin de alcanzar la misión de la institución, expresada en el trabajo mismo de cualquiera que debe enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados.

Estimo que la gestión, no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, puesto que su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar esfuerzos en un espacio y tiempo con responsabilidad, con normas que establecen el camino a seguir, a través del cual se logran los mejores resultados.

La gestión viene a ser el todo, en tanto que la administración es una parte del todo, o sea que está relacionado con el manejo y uso de los recursos, por consiguiente una buena gestión es necesaria un buen esquema de administración, o simplemente la buena administración es la base para la buena gestión, por lo tanto diríamos que la administración se convierte en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Es evidente que la gestión supera a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y control de los mismos, debemos tener claro que el concepto de gestión ha estado vinculado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

A la Gestión también se lo concibe como *“un conjunto de acciones de movilización de recursos orientados a la consecución de objetivos, dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados”* (Arturo, 2009) establece que una gestión es el cúmulo de acciones dirigidos a un objetivo.

En relación a la gestión, liderazgo y los valores cito en forma textual el aporte de la Doctora Mariana Buele manifestado en el entorno virtual. “Todo proceso de gestión nos lleva a la mejora continua, a la profesionalización de las acciones educativas, porque hablamos de la profesionalización, porque en la actualidad muchos de los docentes tienen otros títulos profesionales, por lo tanto ellos no están profesionalizados en el campo de la educación y también esto es un planteamiento de gestión de una institución educativa” Nos está señalando que el proceso de gestión significa actualización permanente y una profesionalización a carta cabal de todos los docentes.

La gestión nos ayuda a la identificación de las fortalezas y las dificultades más emergentes de los procesos de acción, por lo tanto la gestión no solo es tener ideas útiles, sino que esas ideas deben tener la factibilidad de podérselas desarrollar y evaluar y darles cierto sostenimiento para poder mantenerse en cierto tiempo en la gestión institucional.

Todo proceso de gestión surge de acciones de elección participativa, pero esos procesos de acción, reflexión nos ayuda a asumir decisiones para alcanzar compromisos de los miembros que hacen una institución educativa. La gestión educativa se centra en un liderazgo pedagógico, que el hacer de un centro educativo es diferente al de una empresa

La gestión educativa se centra en el desarrollo pedagógico curricular toda vez que tenemos que buscar en una forma participativa que tipo de persona deseamos formar y desde ese planteamiento que tipo de persona vamos a formar, de las estrategias que vamos a desarrollar tenemos el sustento de liderazgo pedagógico

Toda institución educativa busca plantearse una visión de futuro, como va ser nuestra institución en el próximo siglo, en cinco años, en diez años o en quince años, lo importante es que un centro educativo tenga una visión y una misión para orientar su accionar pedagógico curricular y de liderazgo social.

En un centro educativo a través de la gestión se promueve espacios, procesos de comunicación si la gestión educativa se centra en un liderazgo pedagógico es obvio que sus acciones y sus procesos vayan encaminados hacia el desarrollo del aprendizaje y también hacia la evaluación del aprendizaje ,esto también significa que el currículo institucional siempre se tiene que estar analizando y replanteando con la finalidad de lograr los tan ansiados aprendizajes significativos que nos habla Ausubel en su teoría de aprendizaje significativo.

La gestión es buscar, crear, planificar, desarrollar estrategias, actividades que nos permitan a nosotros evidenciar los procesos de comunicación en los procesos de aprendizaje, desde luego desde una planificación adecuada por parte del profesor en los procesos de enseñanza, hoy se habla del profesor orientador, mediador, del profesor facilitador, sin embargo la acción del docente, a través de su planificación para lograr el aprendizaje significativo, siempre estará inmerso el proceso de enseñanza.

La cultura organizacional es una cultura donde se evidencia si trabajamos en equipo va haber unidad, solidaridad va haber participación y por lo tanto existe un compromiso de los miembros de la institución y las acciones que se emprenden se desarrollan se evalúan en el centro educativo son organizadas, sistemáticas, estratégicas y obedecen desde luego a las características del medio a las características de los planteamientos institucionales especialmente a la misión y visión institucional

La administración escolar muchas veces está centrada en la rutina, en cambio en la gestión educativa estratégica ya no hay rutinas sino que hay desarrollo de habilidades, existe apertura para la capacitación de los profesores, las autoridades son elementos de asesoría de orientación para los otros profesionales en especial para los nuevos profesores ya que ellos siempre necesitan de ese proceso de tutoría hasta introducirse en todo lo que es este complejo mundo de la cultura organizacional”

La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo de gestión educativa estratégica presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo.

Destacados pensadores señalan la existencia de diferencias sustantivas entre Administración Escolar y Gestión Educativa Estratégica. A continuación señalamos algunas de esas diferencias fundamentales: En la Administración Escolar existe una baja presencia de lo pedagógico, énfasis en las rutinas, trabajos aislados, fragmentados, estructuras cerradas a la innovación, autoridad impersonal, fiscalizadora, estructuras desacopladas, observaciones simplificadas y esquemáticas.

En la Gestión educativa estratégica existe una Centralidad de lo pedagógico, para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesionalizantes, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, Intervenciones sistémicas y estratégicas.

Para comprender las múltiples acepciones del término gestión de una manera mucho más claro, se han propuesto los siguientes términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y

dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. ¿Qué tienen en común todos estos aspectos y en qué contribuyen a delimitar el concepto de gestión educativa?

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

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

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de

continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables.

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales, prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno, juicios de valor integrados en las decisiones técnicas, principios útiles para la acción, múltiples actores, en diversos espacios, temporalidades diversas personales, grupales y societarias superpuestas y/o articuladas.

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

La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación.

Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencias de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencia para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías, modelos o metáforas.

Descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras. La comprensión de causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción son posibles en la medida

en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos. Ello requerirá a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias.

En la actualidad se está impulsando el trabajo en equipo ya que la presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

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

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

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provincial y local que alimenten las

acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún.

La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

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

Pilotear estas diferentes temporalidades les exige a los gestores educativos desarrollar o ampliar su capacidad de monitoreo, de perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica, así como puntualizar las acciones de liderazgo.

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

Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas; para ello se tendrá que atender a varias sustancias: a) el tratamiento integral de las situaciones educativas, el estudio, el diagnóstico y la focalización jerarquizada de los problemas a encarar; b) la toma de decisiones estudiadas y el posicionamiento del gestor en el ámbito de su espacio de intervención; c) la identificación y diseño de vías alternativas; d) la implementación del proyecto; y e) mantener una permanente cultura de evaluación y de prospectiva para orientar continuamente al proyecto.

Todas las actividades de la gestión educativa puede integrarse por la reflexión, decisión y el liderazgo, para completar la definición de gestión que se está elaborando, pueden identificarse tres componentes esencialmente analíticamente distinguibles, pero que operan interrelacionados recíprocamente potenciados, porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes

inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones: Analizar-Sintetizar; Anticipar- Proyectar; Concertar-Asociar; Decidir-Desarrollar; Comunicar-Coordinar; Liderar-Animar; Evaluar-Reenfocar.

El gestor, o el equipo de gestión, pueden desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento.

Importancia de la Gestión.

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las instituciones educativas u organizaciones en general, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas organizacionales.

En efecto, la reciente literatura sobre instituciones efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales.

El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros -vinculados con los

objetivos nacionales- que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

Es importante también, por cuanto el gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados.

El papel del gestor es importante por la toma de decisiones asumiendo responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones.

El gestor anima, infunde vigor, incita a la acción, motiva a dar movimiento, testimonia energía moral y orienta, finalmente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados.

Por tanto la importancia de la gestión educativa *“va mucho más allá del funcionamiento eficaz de la institución. Tiene que obrar como un vehículo para la entrega a una tarea de toda la personalidad del hombre, como lo diría Schumacher, Ree 1968 que el director el gestor debe desempeñar sucesivamente y a veces simultáneo de oyente, animador, censor, reportero, vigilante, juez, crítico encargado de adoptar decisiones”* (Poster, 1976).

Tipos de Gestión.- Encontramos los siguientes tipos de gestión:

Gestión educativa.- la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está

influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

Es indudable pensar que existe una relación directa entre gestión educativa y calidad educativa, es por ello que, si mejoramos la gestión en las instituciones educativas, significará la superación de calidad de la educación que beneficiará a toda la comunidad educativa.

También lo definen a la gestión escolar como *"la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar"* (Lavín, 1998). Indudablemente que esta definición recoge con profundidad lo que es realmente ser un gestor educativo que va a ser determinante para que la institución Educativa ofrezca un servicio de calidad.

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 procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permite llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas”* (Almeida, 2009) .

Podemos señalar que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el Plan de Mejoramiento, que es una herramienta de gestión con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo, a partir de su autoevaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados, y liderado por el equipo de gestión institucional.

La gestión en términos generales está vinculada con las expresiones como innovación, exploración y explotación de lo posible, en la relación a la innovación se

considera que el gestor debe ser una persona creativa imaginativa que tiene la capacidad de explorar e ir descubriendo todo lo que esté al alcance de hacerlo.

Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social: Entendemos por gestión social, el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en La realidad. Ya sea tanto a nivel político administrativo, cultural, etc.

Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades Antrópica que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Estratégica: Se enmarca en reflexión, decisión y liderazgo que permite la integración de diferentes saberes, prácticas y competencias, las que conllevan al pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y aprendizaje organizacional (Buele Maldonado, 2009).

La Gestión estratégica construye un método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria que sirve para estimular la búsqueda o el descubrimiento, la gestión estratégica de la educación requiere de un enfoque claro e interrelacionado, con capacidad de concentración, conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación, exploración permanente de las oportunidades.

Gestión Administrativo: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: Administración pública es un término de límites imprecisos que define *“al conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del estado”*.

4.2.- Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.

El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos los actores educativos, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educativo tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

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

Las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen.

El desarrollo de la institución educativa contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales: El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional. El trabajo en grupos,

como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones. El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Desde el estudio de los distintos enfoques teóricos Bass dirá que *“el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que estos les afectan a ellos”*.

El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo, vemos que el liderazgo adecuado conduce e influye en los demás hacia cambios positivos que requiere un determinado grupo social, en el caso de una institución educativa el líder ayudará a la superación de la comunidad educativa.

Entendemos por liderazgo al *“proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo”* (Almeida, 2009). Aquí evidenciamos que el liderazgo se lo gana por condiciones de superioridad en diversos aspectos ante los demás, que conlleva a que una persona sea reconocida como un ser que pueda guiar a un determinado grupo.

El profesor Rafael Alvira, manifiesta que *“el líder es aquella persona que conduce a otras en libertad”* Que importante aporte de este pensador al manifestar que los grupos sociales aceptan libremente que otra persona les dirija, obviamente a de ser por que ven actuaciones destacadas e íntegras que es lo que caracteriza a un líder.

El liderazgo como fenómeno multidimensional se define *“como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos”* (Guillén J. , 2008), se destaca en este aporte la voluntad libre del seguidor hacia el líder.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: *"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*.

Entonces podemos manifestar que el liderazgo es la capacidad que una persona tiene para influir en un colectivo de seres humano basándose en una fluida comunicación, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de una manera eficaz y eficiente.

Se señala que el liderazgo *"es la principal herramienta de acción para poner en práctica los objetivos empresariales. Los gerentes agotan las energías de las empresas, en tanto que los líderes infunden energía en ellos"* (Koestenbaum, 1999, pág. 3).

Es necesario precisar que los líderes *"deben reflejar o personificar las cualidades esperadas o requeridas en sus grupos y organizaciones"* (Adair, 1978, pág.16) este pensador destaca que el líder debe sintonizar con los requerimientos de los grupos que el representa y los lidera para que haya una armonía.

¿Un líder nace o se hace? Es la pregunta del millón; el liderazgo es innato o se va formando y moldeando, algunas personas parecen sobresalir como líderes desde su infancia y otros parecen estar destinados a ser sumisos y a seguir a los demás. Sin embargo, es importante distinguir entre la dominancia social y el liderazgo efectivo.

Es importante mencionar que los líderes *"establecen unidad tanto en el propósito como en la dirección de la organización. Crean y mantienen el ambiente interno en el que la gente puede involucrarse al máximo en el logro de los objetivos de la organización"* (Valenzuela González, 2008). La importancia que se señala, es la unidad existente, tanto en los propósitos, como en la conducción de una determinada organización.

Se responde de la siguiente manera a la pregunta qué es el liderazgo? *"es lograr que las cosas se haga cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea que cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo; el liderazgo trata, entonces de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para*

alcanzar un resultado deseado. El liderazgo desempeña un papel clave en la gerencia de los recursos humanos, el logro de la excelencia en la institución y en la gerencia depende fundamentalmente de la capacidad del líder de transmitirle a su equipo su visión, su entusiasmo y su sentido de propósito” (Armstrong, 1991), este tratadista señala destaca que el liderazgo hace posible alcanzar los objetivos trabajando en equipo.

Las condiciones y capacidades para considerar y ejercer el liderazgo han cambiando bastante actualmente se entiende por líder *“a aquella persona, directivo, gerente o administrados que influye positivamente en las otras personas, actores, para el buen cumplimiento de una trabajo. El concepto de autoridad por autoridad, ha dejado de tener relevancia, hoy son los valores los que validan al líder” (Álvarez Gálvez, 2010)* Vemos la gran importancia que se le asigna hoy, los valores para ser líder y constituirse en una autoridad competente.

Se complementa la idea sobre el liderazgo mencionando que *“es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo, la finalidad de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tiene tres objetivos. Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados, hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo” (Armstrong, 1991).*

En la sociedad actual se indica que *“existen muy pocas estructuras que pueden mantener una existencia estable basándose solo en la responsabilidad colectiva, sin ninguna forma de liderazgo” (Poster, 1976), entonces vemos que es indispensable la presencia de un líder en cada una de las organizaciones.*

Finalmente tomamos la siguiente definición de liderazgo en la que se considera como *“el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización, mediante el cambio” (Lussier, 2005)* entendemos que el liderazgo es la interrelación entre líderes y seguidores que permitirán alcanzar los objetivos.

Tipos de liderazgos y sus características.

Un estudio sobre el liderazgo *“no puede soslayar el tratamiento de la calidad ética personal del líder, la falta de ética en el líder hace perder la confianza. Todos*

seguimos a un líder que nos inspira confianza y se señala tres estilos de liderazgo: el autócrata, el participativo y el líder de rienda suelta” (Correa Jaramillo, 2009) se evidencia la éticidad en todas las acciones del líder.

El primer estilo de líder *“es el autócrata es el que asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones”,* el segundo estilo de líder es *“el participativo es el que considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones”.* Y por último tenemos el estilo de líder *“de Rienda Suelta o Liberal deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo, todo vale. Dejar hacer dejar pasar” (Correa Jaramillo, 2009)* Deberíamos analizarlos a los tres estilos de liderazgo y tomar lo mas adecuado para aplicarlos en una organización.

Tipos de Liderazgo

Armstrong, Michael encuentra los siguientes tipos de liderazgo que ha continuación abordamos a cada uno de ellos.

1. **Carismático/No carismático.-** el líder carismático cuenta con su aura, su personalidad y su capacidad de inspirar a los demás, el líder no carismática cuenta con su conocimiento práctico, su capacidad de dar una impresión de aplomo, confianza y su manera fría y analítica de abordar los problemas.
2. **Autocrático/Democrático.-** el líder autocrático impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen si, utiliza su posición para forzar a la gente o hacer lo que se le diga, el líder democrático estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones, ejerce su autoridad para lograr que las cosas se hagan, pero se fía más de su conocimiento y capacidad de persuasión que del poder de su posición.
3. **Visionario o capacitador/Contralor o manipulador.-** el líder visionario o capacitadores el verdadero líder quien inspira a las personas con su visión del futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimularlos a participar y para crear espíritu de compromiso, el líder contralor o manipulador es el administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y que

trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado” (Armstrong, 1991).

4.3.- Diferencias entre directivo y líder

El directivo debe gobernar con armonía liberar talento humano para ponerlo al servicio de una causa noble. Manejarse con la objetividad que debe caracterizar siempre a un buen directivo, tener una mente abierta e inquieta que se asombre frente a la inmensidad de la realidad.

El líder *“se caracteriza por generar una relación de influencia que arranca libre y voluntariamente del colaborador”* (Guillén J. , 2008). El aporte de este pensador es en reconocer que un líder establece una influencia sobre los demás, los mismos que lo hacen de una forma libre y espontánea.

Se estima que los directivos tienen subordinados, los líderes tienen seguidores los directivos su poder e influencia está en la gente viene de su puesto, al directivo se le contratará para lograr ciertas funciones y para esto se le otorga cierta autoridad en la organización que deben respetar las personas pertenecientes a la misma. En cambio, el líder es mucho más personal, la gente elige seguir al líder, elige ayudar a conseguir algún objetivo.

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

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo. Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean: *“El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica”*.

El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí. En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. Líder es la persona y liderazgo es el proceso, Un líder sin dudas tiene que estar motivado. Aquellos que no lo estén van a ser considerados como fraudes por sus equipos ya que esperan líderes entusiastas con su trabajo.

Es necesario recalcar que cualquiera puede convertirse en líder siempre y cuando tenga el deseo de alcanzar un objetivo, los rasgos pueden cambiarse o modificarse, focalizándose en los rasgos más deseados y usándolos para dominar los rasgos que no sirven. Esta es uno de los motivos por los que no existen líderes perfectos, todos tenemos unos cuantos rasgos malsanos, pero los mejores líderes se concentran en y crecen a partir de potenciar sus rasgos más deseables y dominar sus rasgos más débiles. Los buenos líderes eligen las herramientas tecnológicas adecuadas para alcanzar sus objetivos y focalizan sus objetivos.

La comunicación, viniendo de un líder es más que sólo dirigir a otros, es más sobre mantener relaciones interpersonales saludables (lo cual toda persona tímida es capaz de hacer). Los líderes utilizan tanto la acción como la palabra para lograr que se hagan las cosas, dominando a los demás es el acto de dirigir a los demás para lograr que las cosas se hagan. Las personas tímidas normalmente no se convierten en jefes, pero muchos de ellos se convierten en líderes.

Respecto a los gerentes y los líderes, se señala las siguientes diferencias: *“Los gerentes tienen subordinados los líderes seguidores, el gerente reacciona, el líder crea oportunidades, un gerente da instrucciones y un líder guía a su gente, el gerente delega responsabilidades, el líder asume su responsabilidad y delega funciones, el líder conoce a su equipo de trabajo, sus debilidades y fortaleza, mientras que el gerente sabe quienes hacen parte de su equipo”*. (Murray Johannsen, 2008)

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume., además el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores y en la madurez de la organización, en tanto que el líder se inspira en

la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores, los dirigentes basta con que lo sean, los líderes deben ser y parecer, aquella persona que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos a planificaciones, las personas que ejercen un liderazgo no están sometidos a términos o fechas.

Entre el dirigente y el líder siempre va a existir una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera, tanto el dirigente y el líder cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del dirigente es institucional .en tanto que del líder es personalísimo, el dirigente manda, el líder convence, el dirigente considera el trabajo como una rutina y la perseverancia en el líder, la dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte las dos son tareas, pero la dirigencia tiene que ver con pocos, y la otra, el liderazgo con muchos, el dirigente acude a la omisión en tanto que el líder cree en la acción, el dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita. El dirigente lucha para que los principios se respeten; y el líder para que se disfruten.

Algunos tratadistas mencionan ciertos requisitos que los líderes deben tener, mencionamos los siguientes: saber enmarcar los objetivos, los propósitos que tiene el conglomerado social, ser el portador de lo nuevo, el creador incesante apasionado por el cambio, tener tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares de las personas y de los grupos sociales, saber intuir y prever los problemas, habilidad en la toma de decisiones, ser portador de entusiasmo que inspire motivación con una visión de futuro, diseña y propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual, apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción, se ve a sí mismo, es decir es autocrítico y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento y el líder sintetiza y trasmite vivencias.

El líder educativo durante su gestión debe lograr lo siguiente: la motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia, dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa

dar total atención al hombre, Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional, apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven, El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

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

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

4.4.- LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Comienzo señalando que los valores son principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas y el proceder de las personas.

Los valores *“constituyen el sustento que orienta la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas”* (Grados L, 2009) se da a entender que los valores se demuestran a través de las actitudes en las diferentes facetas de nuestra vida.

Entendemos como valores *“ciertas acciones que producen efectos satisfactorios especialmente en el plano espiritual, emocional y que es una experiencia interna en la cual se vive y se siente el valor y que tiene una relación directa con el objeto que se trata o aborda”* (Izquierdo Arellano, 2005) este pensador da a entender que los valores son todo aquello que produce satisfacciones emocionales y espirituales.

Los valores constituyen *“una gama de convicciones que, al igual que las actitudes las vamos adquiriendo como resultado de la convivencia con diferentes grupos*

humanos. Algunos de ellos estarán presentes durante toda nuestra vida y otros se irán adquiriendo en cada etapa vital" (Almeida, 2009). Se estima que los valores son producto de la convivencia a lo largo de toda nuestra vida, por ello es fundamental desenvolvemos en un ambiente sano.

Hay una diferencia entre los valores humanos en general y nuestros propios valores personales. El concepto de valores humanos abarca todas aquellas cosas que son buenas para nosotros como seres humanos y que nos mejoran como tales. Los valores personales son aquellos que hemos asimilado en nuestra vida y que nos motivan, impulsan en nuestras decisiones cotidianas para ser mejores.

En la esfera de los valores humanos se requiere también un equilibrio y que cada uno de los valores, tomado individualmente, sea saludable. Así como ciertos alimentos son esenciales y otros sólo sirven para adornar algún platillo, así también los valores tienen una jerarquía, según favorezca más o menos nuestro desarrollo humano.

Los valores humanos deben *"desarrollar en el individuo a través del sistema educativo, reformándolo para que se les de prioridad por medio de una programación vivencial teórica-práctica que vincule a la familia y a la comunidad, para forjar y cimentar estos valores en la juventud hasta hacer de ellos hábitos de vida"* (Izquierdo Arellano, 2005).

El valor es "la capacidad del hombre para justificar la conducta desde el punto de vista de sí son útiles o perjudiciales para la vida individual y social" (Gutiérrez Martínez, 2002) se puntualiza que a través de los valores estamos en capacidad de justificar nuestras acciones en la sociedad.

El pensador Pérez J Ramón con una enorme visión y claridad resalta la importancia de la educación en valores, por cuanto manifiesta que es un complemento y es un elemento trascendental para el desarrollo y la madurez de la personalidad, ya que va a disponer de las herramientas necesarias para afrontar los problemas y poner en práctica las acciones positivas.

Todo valor supone *“la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real, sino adheridos a los objetos que lo sostienen”* (Prieto, 1984, pág.186) este pensador señala que los valores en la realidad objetiva no existe, pero que se puede sentir de una manera significativa.

Además podemos esquematizar los valores objetivos de acuerdo a una jerarquía o una escala, no todos son iguales, algunos son más importantes que otros porque son más trascendentes, porque nos elevan más como personas y corresponden a nuestras facultades superiores. Podemos clasificar los valores humanos en cuatro categorías: valores biológicos, humanos, morales o éticos, y los valores religiosos.

Los valores biológicos o sensitivos no son específicamente humanos, pues los compartimos con otros seres vivos. Entre ellos están la salud, el placer, la belleza física y las cualidades atléticas. Desafortunadamente, muchos ponen demasiado énfasis en este nivel. No es raro escuchar frases como ésta: Mientras tenga salud, todo lo demás no importa. Según esto, uno lo pasaría mejor siendo un saludable jefe de la mafia que un enfermizo hombre de bien. No eres más persona porque seas bien parecido. Eso no aumenta tu valor.

Los valores humanos específicamente humanos. Tienen que ver con el desarrollo de nuestra naturaleza, de nuestros talentos y cualidades. Pero todavía no son tan importantes como los valores morales. Entre éstos están los intereses intelectuales, musicales, artísticos, sociales y estéticos. Estos valores nos ennoblecen y desarrollan todo nuestro potencial humano, es decir la racionalidad del mismo.

Los valores morales o éticos son superiores a los ya mencionados. Esto se debe a que tienen que ver con el uso de nuestra libertad, ese don inapreciable y sublime que nos permite ser constructores de nuestro propio destino. Estos son los valores humanos por excelencia, pues determinan nuestro valor como personas. Incluyen, entre otros, la honestidad, la bondad, la justicia, la autenticidad, la solidaridad, la sinceridad y la misericordia. Cada valor apoya y sostiene a los demás; juntos forman esa sólida estructura que constituye la personalidad de un hombre maduro.

Los valores pueden ser morales y no morales, *“es posible que un acto pueda ser de valor moral para unos y no moral para otros, esto ocurre de acuerdo con las costumbres, ya que estas no son iguales en los distintos países del mundo”* (Martínez, 2000) presta una gran importancia a la costumbre en la concepción de los valores morales.

Valores religiosos, el más elevado, que corona y completa los valores del tercer nivel, y que nos permite incluso ir más allá de nuestra naturaleza.

El mundo de hoy pasa por alto un hecho muy sencillo: el ser humano es religioso, aunque seguramente será difícil encontrar esta afirmación en un texto de sociología, no ha habido en la historia una sola sociedad que no haya sido religiosa. Preguntar por la existencia de Dios es algo que está íntimamente unido al por qué de la existencia humana, buscamos de forma natural la trascendencia, porque es lo que da sentido y significado a nuestra vida sobre la tierra. Si el hombre cultiva los valores religiosos con tanta tenacidad, es porque ellos corresponden a la verdad más profunda.

Ciertas cosas son buenas para nosotros porque nos ayudan a alcanzar nuestro fin u objetivo. Si acertamos a descubrir a dónde vamos como personas, cuál es nuestro objetivo, podremos entonces saber qué es bueno para nosotros en ese sentido y direccionarnos de la manera más apropiada.

Hoy más que nunca, con ánimo y de forma positiva, debemos insistir en la necesidad de formar en valores auténticos a los niños y a los jóvenes. Somos conocedores de la realidad actual, si bien tenemos la esperanza de que la familia sea portadora de valores que perduran en la conciencia de las personas. Por esto el tema de los valores educativos tiene hoy en día una prioridad en el espacio familiar. Se trata de que los hijos integren en su existencia los modelos asumidos por la convivencia y adquieran una visión de trascendencia por un futuro más humanizado.

Los valores se transmiten a través de la familia, de la escuela, y otros ambientes en que nuestros hijos e hijas se relacionan, especialmente los amigos. Valores como la responsabilidad, la sinceridad, la discreción, el respeto, la tolerancia, etc... De hecho todos los valores están entrelazados; no sería coherente decir: *“ahora vivo la sinceridad, después diré una mentira”*; la persona que vive la sinceridad, se esforzará por decir siempre la verdad y seguramente lo hará con discreción,

prudencia y caridad. Las personas no son como un mueble de cajones que se abren y después, una vez cerrados no se vuelven a abrir, sino que los valores conforman toda la vida como una unidad.

En forma general entendemos por valor lo que se valora lo que se considera digno de aprecio; así valor se identifica con lo bueno. La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido de humor; son bienes son algo deseados. A partir de esto tendemos a concebir todas las cualidades deseables como grandes valores abstractos: La verdad el bien, la belleza; y tendemos a considerar que estas cualidades existen como realidades externas a nosotros como objetos a nuestros deseos.

Para Barahona Jorge los valores *“son aquellas concepciones prácticas y normativas heredadas o si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en este sentido se puede decir que toda la cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores, identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos de la dinámica cultural y la vida social”*

En el orden Psicológico los valores son propiedades de la personalidad, preferencias, orientaciones, disposiciones psíquicas, como actitudes, sentimientos, convicciones o rasgos de carácter. Así decimos que alguien es generoso, bondadoso, justo o valiente. En este sentido podríamos decir que los valores vienen a constituirse los fines de la educación que pensamos formar en los educandos.

En el orden Sociológico los valores significan las preferencias colectivas compartidas por un grupo, sentimientos, modos de reaccionar o conductas determinadas. Y entre el orden psicológico y sociológico se ubica el orden moral, que tiene su propia especificidad y un lugar central en el desarrollo humano, como el uso responsable de la libertad, los valores morales vienen a significar normas de conducta que sentimos, debemos cumplir por imperativo de nuestra conciencia, no por coacción externa.

Entonces podríamos definir a la educación en valores como el esfuerzo sistemático para ayudar a los educandos a adquirir aquellas cualidades de su personalidad que se consideran deseables, en los diversos ámbitos del desarrollo humano.

Valores hay en *“todos los hombres ideas morales, bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito. Son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países, este, es un lenguaje perfectamente entendido por todo linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”* (Balmes, 2004).

Un valor es una cualidad, algo valioso, que siempre perfecciona a la persona que lo posee; de valores materiales o técnicos no hablaremos, lo haremos de los que ayuden a la educación personal. Lo que deseamos los padres es que hijos e hijas aprendan el primer valor: saber amar. En nuestros días, con los contravalores y de la manera que se ensalza la violencia, la pornografía, el buscar el placer, podría confundirse amar con ambicionar la propia comodidad, el egoísmo, el capricho. La felicidad, que proporciona hacer el bien, podría ser mal interpretada y buscarla en el dinero, el dominio o la satisfacción inmediata, cuando esta tiene que ser consecuencia de la bondad de la persona generosa.

Esta teoría a estimulado muchos experimentos; se ha ido institucionalizando pedagógicamente de cuatro maneras: Una mediante la discusión de los llamados dilemas morales; discusión de situaciones de conflicto moral que sirve a los alumnos para esclarecer sus propios valores. Se propone a los alumnos un dilema de su vida escolar o extraescolar, y ellos discuten cuales son los valores que están en juego y como les parece que se debe resolverse ese dilema; así cada alumno va esclareciendo cuales son sus valores reales, los que están normando su comportamiento.

Otra manera es interviniendo en las asignaturas del currículum para hacer aplicaciones de significado moral. En las disciplinas de Ciencias Sociales se identifican los momentos curriculares más adecuados para introducir discusiones y experiencias significativas; de esta manera se integra el desarrollo del juicio moral al currículum establecido. Una tercera manera es organizar cursos especiales que estimulen sobre todo en los maestros, la sensibilidad a los aspectos morales y los familiaricen con la formación del juicio moral. Una cuarta manera ha sido el establecimiento de escuelas ejemplares, donde se vivan determinados valores, donde la organización escolar los promueva y los encarne.

Los métodos y las prácticas pedagógicas Se enfatizan actualmente que debe existir congruencia entre la labor de la institución educativa y la de la familia; de lo contrario una descalificará a la otra y se crearán conflicto en el educando. Se enfatiza también que conviene privilegiar una visión holística que relacione unos valores con otros y haga ver su congruencia. Por esto se prefiere la formación en valores no esté confinada a un área en particular, sino abarcar toda la educación como un eje transversal; más aún debiera procurarse en la escuela un clima o ambiente propicio a la experiencia de los valores que se consideren importantes.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

José Martí señala que el *“fin de la educación no es hacer al hombre rudo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para vivir bueno y útil”*, es necesario que los directivos de la institución educativa conduzca con plena aplicación de los valores.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la *“existencia de multivariada de valores”*, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y la globalización del mundo actual?

No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas y des enajenantes de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se

hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo.

Podemos también abordar a la moral que *“es un estado mental y emocional que afecta a la actitud y al deseo de trabajar, repercutiendo a su vez en los objetivos individuales y de la organización, también como un conjunto de sensaciones, de sentimientos y de actitudes”* (Haiman, 1979). Considera que la moral puede afectar a la actitud del ser humano, es decir a los valores.

Visto de otro modo, es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. *“la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa”* (Pozo, 1998: 46).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental.

Resulta casi imposible como vemos dar una definición en la que convengan todos los filósofos y tratadistas, considero que el valor en lo básico se distingue del bien, aunque se relaciona estrechamente con el. *“El bien es una propiedad del ser en sí mismo considerado. Todo ser es bueno, es decir, todo ser es depositario de una riqueza y perfección objetivas. Cuando esta riqueza y perfección son aprehendidas por el hombre, rompiendo su indiferencia y planificando sus tendencias, tenemos un valor. Valor es, pues, estimación de un bien objetivo y absoluto”* (Lógica y Ética, 1994) Para nosotros los maestros, *“los valores son un tema insoslayable, pugnar por la educación en valores no es una moda, sino, la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación”* (Chavarría Olarte, 2007) Finalmente podemos destacar las siguientes incidencias de la educación en valores: desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo, desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad, desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano, transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. Análisis de los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, en la administración de la unidad educativa Tumbaco.

5.1.1.- El manual de organización o manual de funciones.

El manual de organización o manual de funciones es un instrumento metodológico de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal docente, directivo, administrativo y de servicios que conforman la institución educativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcionalidad entre puestos y estructura.

El manual de funciones describe las actividades específicas de los funcionarios, las mismas que son complementarias a las determinadas en el Reglamento General de la Ley de Educación, se evidencia un limitado cumplimiento al manual de funciones de la Ley.

Permite a las instituciones incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización en general y educativa en particular.

5.1.2.- Código de ética.

El código de ética es el producto de una decisión del management de hacer públicas las pautas con las que quieren identificar a su empresa y orientar las conductas de los miembros de su organización. Se podría decir que funcionan también como un marco regulatorio de las relaciones internas de sus miembros y de éstos con el entorno. (Álvarez Gálvez, 2010).

El código de ética ha surgido como una parte integral de la cultura organizacional. Esta cultura organizacional ha determinado los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la institución, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directivos educativos la conducen, y cómo los funcionarios se desempeñan en la misma.

En la institución educativa se pudo constatar que están reestructurando, más que un código es un manual de convivencia que lo están construyendo con la participación de todos los estamentos de la unidad educativa Tumbaco, en donde se está estableciendo las responsabilidades y derechos que deben asumir en forma casi voluntaria, tratando que sea más bien compromisos asumidos con conciencia de cumplimiento de todos los componentes que conforman la institución educativa como son directivos, estudiantes, padres de familia, docentes y administrativos.

5.1.3.- Plan estratégico.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una Institución, reflejan cual será la estrategia a seguir, en el corto y mediano plazo, por ello un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia de entre 1 y 5 años.

La Unidad Educativa Tumbaco dispone de este documento que ha sido elaborado por los docentes y directivos de la institución coordinada por el consejo directivo y las autoridades, así como también por la junta general de directivos y profesores, en donde se busca el mejoramiento institucional, luego del diagnóstico y del análisis FODA se han delimitado los problemas señalando las causas y los efectos, así como también se a ubicado el objetivo a cumplir señalando los medios y los fines, se han replanteado la misión y la visión que tiene la institución educativa se han formulado las estrategias a seguir para conseguir las metas, se han señalado las propuestas de soluciones de las debilidades, se recalca las actividades que se van a realizar con los responsables respectivos y se señala el tiempo que va tomar el llevar a cabo estas actividades estratégicas de soluciones a los problemas de la Institución.

Entre las propuestas de soluciones de las debilidades institucionales destacamos las siguientes: Reducir los índices de deserción estudiantil y pérdidas de año, esto lo han conseguido parcialmente, por cuanto persiste un significativo porcentaje de estudiantes desertores y también que pierden el año.

Estrechar relaciones de compañerismo y amistad entre profesores, alumnos y padres de familia, pese a que han planificado actividades en donde permite integrarse, lo han llevado a cabo sin lograr una total integración se pudo evidenciar las diferencias que persisten entre compañeros maestros y la comunidad educativa.

Consolidar la aplicación del modelo pedagógico activo de la teoría del aprendizaje constructivista, para ello ha elaborado un proyecto de reforma en el ciclo básico y en

el bachillerato, con la comisión encargada de llevar adelante esta iniciativa, pero no han conseguido que todos los docentes apliquen este modelo.

Conseguir una correcta aplicación de las fases e instrumentos para una evaluación integral, se han planteado como actividades la capacitación al personal docente en el manejo de estos instrumentos y fases de evaluación, como también la difusión del reglamento de evaluación, esto tampoco se pudo ver que haya una aplicación adecuada, sino más bien se evidenció aplicaciones unilaterales de los docentes sin mayor seguimiento por parte de los gestores educativos

5.1.4.- Plan operativo anual. (POA)

Es un documento de gran trascendencia en el que los responsables de una institución educativa enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar en el corto plazo, es por ello que un **plan operativo** se establece generalmente con una duración efectiva de un año, El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico. (SIENNEXUS (2011). Plan Operativo Anual. Recuperado abril de 2011 de:(http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual)

En la institución educativa elaboran el POA cada inicio del año lectivo, para presentar a la dirección provincial de educación de Pichincha y para su aplicación durante el año, cada comisión y departamento elabora su POA y es controlado su ejecución a través del seguimiento por parte de los gestores educativos; entre los aspectos que aborda en este plan operativo tenemos los siguientes: Las propuestas de soluciones de debilidades, las actividades que se van a realizar para superar las debilidades detectadas se asignan a los responsables de la ejecución y se estipula el tiempo de su aplicación, pero se evidencia también un limitado cumplimiento del plan elaborado al inicio del año lectivo.

5.1.5.- Proyecto educativo institucional (PEI)

Constituye un plan de desarrollo institucional, dirigido al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa, constituye un instrumento de gestión y planificación para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa. *“el proyecto es un conjunto de acciones que aseguran la transformación de un sistema actual, por pasos sucesivos, hasta obtener la situación ideal”* (Jara Roa, 2009) Un proyecto educativo no es responsabilidad ni patrimonio de una sola persona o un

grupo de personas. Por el contrario representa el compromiso de todos los miembros involucrados en la institución educativa.

La Unidad educativa Tumbaco cuenta con un proyecto educativo institucional en sus últimos años de ejecución, en donde se planteó reformar el currículo del ciclo básico y diversificado, con la implantación de menciones en los bachilleratos en ciencias, especialización químico biológicas, físico matemáticas y bachillerato en ciencias de comercio y Administración, especializaciones informática y contabilidad, en las secciones diurna y nocturna.

La creación de las menciones para los bachilleratos en ciencias y técnicos, y las reformas en el ciclo básico tenían la finalidad de proporcionar al estudiante una formación mínima que le permita orientar sus actividades a la productividad una vez concluido cada ciclo de estudios y en el caso del bachillerato, como una alternativa adicional a la instrucción superior.

Al presente proyecto educativo se evidencia una falta de efectividad en su aplicación, pese a estar en sus últimos años de vigencia, las razones esgrimidas han sido variadas, desde la falta de capacitación a los docentes, hasta la falta de evaluación al proceso, avance y ejecución del proyecto.

5.1.6.- Reglamento interno.

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los directivos, docentes y funcionarios administrativos o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales, el reglamento Interno responde a propósitos institucionales, asegura la interrelación de todos sus componentes institucionales.

La Institución en estudio dispone de un reglamento Interno cuyo objetivos específicos son los siguientes: Establecer el marco legal y normas concretas para el correcto funcionamiento de la Unidad Educativa, de acuerdo con sus características y desarrollo ,en una buena medida este objetivo del reglamento interno se ha estado cumpliendo, pero todavía falta concretar.

Promover en la comunidad educativa el conocimiento pleno de la ley de educación, su reglamento general y la normativa interna institucional, para el cumplimiento de deberes y el ejercicio de derechos, considero que esto es lo que más falta hace a los

docentes, estudiantes y padres, madres de familia, ya que existe un limitado conocimiento de las disposiciones legales, quizá por ello es el incumplimiento con sus obligaciones, ha faltado mayor interés del directivo para el pleno conocimiento por parte de la comunidad educativa.

Dinamizar la administración mediante el cabal cumplimiento de la normatividad interna institucional, el desconocimiento en su totalidad de la normativa interna vigente ha entorpecido impidiendo a que haya una administración dinámica y fluida de la institución. (Reglamento Interno de la Unidad Educativa Tumbaco)

5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

5.2.1. Misión y Visión.

Misión.- Es la de brindar una educación integral para formar ciudadanos críticos, reflexivos, practicantes de los valores humanos y los de su nacionalidad, en el contexto de la diversidad cultural , étnica geográfica, con una conciencia clara de sus deberes y derechos en relación en si mismos, a la comunidad y al país. Capaces de transformarse así mismos y a su realidad, en base al desarrollo de su pensamiento creativo, práctico y teórico, a su capacidad de comunicarse y comprender la verdad de su entorno. (Proyecto educativo de la UET)

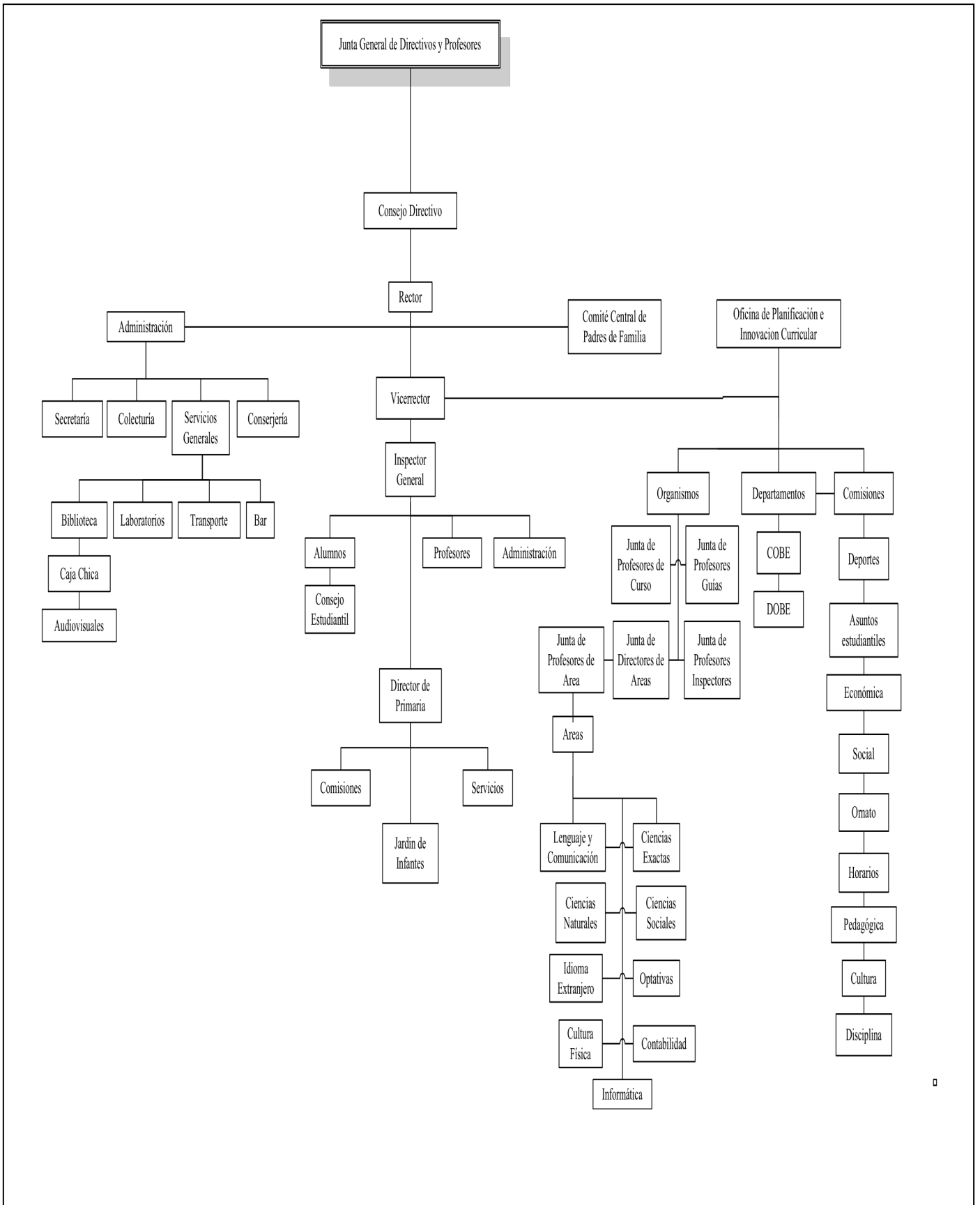
Por la observación realizada a todos los componentes de la institución, especialmente al estudiantado no se evidenció que haya o se esté formando personas críticas, reflexivas y con valores, esto obedece por la presencia de docentes que aún mantienen una enseñanza de tipo tradicional y no demuestran con el ejemplo la práctica de valores, es decir son profesores con actitudes de verticalidad, que no dan la apertura a que los estudiantes se expresen y den su aporte en la clase, en tal sentido veo que no se está cumpliendo a cabalidad con la misión de la institución

Visión. En el término de seis años la Unidad Educativa deberá ser una institución con un desarrollo acorde a la de la comunidad a la que pertenece, con infraestructura y equipamiento completo, en la que se aprovechen los recursos con que cuenta. Unificada y organizada, en la que todos los funcionarios trabajen con criterio participativo y en base a objetivos comunes, adoptando el diálogo y el

consenso como estrategias básicas administrativas, operativas y de relación, con el fin de lograr un ambiente óptimo de trabajo.

La Unidad Educativa Tumbaco debe constituirse en eje innovador de la educación fiscal en la zona nororiental, con un alto liderazgo de sus autoridades, que oferte calidad educativa en base a personal suficientemente especializado y actualizado en sus funciones y a procesos con un elevado nivel académico, técnico y humano, que orienten los niveles educativos básico y diversificado a la productividad, con el fin de satisfacer aspiraciones y necesidades de la comunidad. (Proyecto educativo de la Institución).

5.2.2. El Organigrama.



5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

La Junta General de Directivos y Profesores está conformada de la siguiente manera:

A la cabeza el Consejo Directivo como máximo representante de la institución, seguido por el Rector quien es el responsable de coordinar, organizar y administrar la institución directivo que lleva en su cargo 17 años a buscado fortalecer la institución, consiguiendo de cierta manera, supervisar las funciones de docentes y departamentos administrativos: Secretaría, Colecturía, Servicios Generales (Biblioteca, Cajas, Audiovisuales, Laboratorios, Transporte, Bar) y Conserjería sirve como nexo de unión y de entendimiento entre los estamentos de la Unidad Educativa Tumbaco. El rector orienta, preside, dirige, organiza y supervisa las actividades de los estamentos de la institución, consolida la unidad administrativa y financiera de los niveles educativos del Plantel por lo tanto es el representante oficial de la Unidad Educativa, así como también ejecuta las resoluciones de la Junta General de Directivos y Profesores y del Consejo Directivo.

Es también es el encargado de supervisar la implantación del Proyecto Educativo Institucional buscando la forma más adecuada de desarrollar valores y actitudes en los miembros de la comunidad educativa que los acerquen a los perfiles propuestos.

El área pedagógica esta a cargo del Vicerrector quien es el encargado de ejecutar las políticas institucionales a nivel pedagógico, con el fin de cumplir con la misión, visión, objetivos y metas institucionales, viene ejerciendo esta función durante 16 años.

Coordina la política educativa de la institución y orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje para los logros de objetivos de formación integral, en esta parte vemos que no se ha dado esa orientación apropiada, coordina la política educativa en todos los niveles con la política general de la institución para el logro de objetivos académicos, curriculares y de formación integral, colabora con el rector en la planificación y evaluación institucional, establece canales y mecanismos de comunicación con los diversos estamentos de la comunidad educativa.

Elabora informes escritos que contengan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en cada una de las juntas de curso, juntas de Áreas Académicas y junta de directores de áreas y presentarlos al rectorado, en esta última parte de las conclusiones y recomendaciones no se ha hecho un verdadero seguimiento a estos documentos y no se han dado soluciones.

El Inspector General es quien contribuye con el cumplimiento de la misión institucional, fundamentalmente a través de la dirección y orientación disciplinaria a funcionarios del plantel y alumnado.

Organiza y ejecuta las actividades de orientación para el comportamiento y control disciplinario de estudiantes.

Administra los recursos humanos y control disciplinario a funcionarios de la Unidad Educativa Tumbaco y participa en la ejecución del Plan Institucional.

El inspector general de esta institución es un funcionario encargado desde hace 10 años, tiene mucha experiencia como docente, pero no reúne el perfil para ocupar el cargo de inspector general, ya que no es un profesional de la educación, por estas razones existen muchas falencias en este departamento, primero los inspectores de curso son a contrato no tienen la profesionalización adecuada, se evidenció mucha indisciplina de los estudiantes, poco control a docentes y administrativos, se constató la existencia de un reloj para el control de la asistencia del personal, pero que estaba desconectado desde hace un año, evidenciando la falta de gestión del inspector general para solucionar este inconveniente.

Los docentes están representados por un Jefe de Área y los estudiantes orientados por un profesor guía, en el primer caso es quien coordina el diseño de estrategias de enseñanza aprendizaje efectivas que acerquen a los estudiantes a los perfiles propuestos, pudimos observar que poco hace este responsable por el desarrollo de los procesos curriculares por falta de capacitación en mucho de los casos o por comodidad personal y falta de exigencia de los directivos de la institución. En el segundo caso es quien realiza acciones coordinadas de evaluación, diagnóstico e intervención del estudiante y su entorno familiar y escolar, con el propósito de facilitar el desarrollo de las potencialidades personales, sociales y académicas en su conjunto.

También orienta, coordina e integra las inquietudes y sugerencias, así como busca lograr el crecimiento individual y grupal del paralelo, curso a su cargo, el profesor guía en la Unidad Educativa Tumbaco hace y cumple su papel, por cuanto se ha evidenciado su permanente preocupación por el avance del aprendizaje de sus dirigidos, quizá en ciertas circunstancias se ha exagerado llevando a personalizar situaciones eminentemente profesionales.

El docente es la persona que orienta el desarrollo de las actividades curriculares y formativas, para que los estudiantes logren los objetivos educativos propuestos por el sistema educativo nacional y el plantel. Enseña con el ejemplo la práctica de valores éticos y morales que caracterizan a un profesional de la educación.

Organiza un sistema de clase y enseñanza que permita a todos sus estudiantes desempeños competentes y de calidad, de acuerdo con la visión institucional, la visión de su área y los perfiles para los estudiantes en cada nivel. En la Unidad Educativa Tumbaco según la observación realizada, hay docentes muy responsables que hacen sus actividades a plenitud, planifican de una manera incluyente en todas las etapas del proceso educativo, pero también existen docentes irresponsables que no cumplen con su misión y su papel profesional.

La institución cuenta con una Oficina de Planificación e Innovación Curricular la misma que tiene como componentes los siguientes: Organismos, Departamentos y comisiones.

Los organismos conformados por: Junta de Profesores de Curso, Junta de Profesores Guías, Junta de Profesores de Área que representan a las áreas de: Lenguaje y Comunicación, Ciencias Exactas, Ciencias Sociales, Idioma Extranjero, Optativas, Cultura Física, Contabilidad e Informática; Junta de Directores de Áreas. Junta de profesores e Inspectores.

La Oficina de Planificación e Innovación Curricular es un organismo asesor principal en la toma de decisiones en los aspectos académicos y pedagógicos. Elabora proyectos educativos, documentos institucionales, socializarlos e informa de su cumplimiento y se constituye en la unidad cooperadora, coordinadora y de apoyo para el rectorado y vicerrectorado en el campo de su competencia, se constató que

esta oficina es más bien una comisión de innovación curricular que requiere de una mayor planificación.

En cuanto a la Junta General de directivos y profesores, analiza la situación general del plantel en los aspectos administrativo y educativo. Propone políticas administrativas que permitan optimizar los procesos administrativos y educativos.

Proponer líneas de acción encaminadas a fortalecer la presencia del plantel en la comunidad y estudiar aquellos factores que puedan contribuir a su desarrollo.

En la Unidad Educativa Tumbaco las reuniones lo hacen según las disposiciones legales y reglamentarias, en forma ordinaria al inicio del año lectivo y al término del mismo, y en forma extraordinaria cuando lo amerite.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil sus funcionarias son las encargadas de optimiza la labor docente, apoyando al proceso educativo con instrumentos técnico- científicos para el desarrollo personal, vocacional y profesional de estudiantes y docentes.

Son responsables de Investigar las aptitudes, analizar las motivaciones y asesorar en dificultades de aprendizaje, aplicando test y da información profesiográfica a estudiantes, especialmente del décimo año y del tercero de bachillerato.

Diagnostican periódicamente el comportamiento general e individual de los estudiantes, docentes y padres de familia para lo cual proponen criterios y mecanismos de acción.

En la institución educativa se observó que cuenta con dos profesionales psicólogas con una basta experiencia, pero no contaban con una trabajadora social, tampoco con un médico, en tal sentido este departamento se encuentra incompleto y no podían hacer una actividad completa.

En cuanto a la Junta de Profesores de Curso son los encargados de analizar el rendimiento estudiantil y proponer mecanismos para mejorar, consolidar e introducir correcciones en el proceso académico.

Se constató que en muchas reuniones de junta de curso, se llegaba a confrontaciones infructuosas y que las recomendaciones no siempre eran

consideradas por los directivos de la institución, demostrando de esta manera falta de seguimiento a la problemática educativa.

La Junta de Directores de Área, son los encargados de controlar el desarrollo de la gestión pedagógica del plantel. Llevan un registro de los instrumentos pedagógicos elaborados por los docentes, evalúan sistemáticamente el rendimiento académico global del plantel. Proponen acciones correctivas y de respaldo al proceso enseñanza-aprendizaje.

En la Unidad Educativa se pudo apreciar que un elevado porcentaje de docentes cumplen con llevar en forma completa los instrumentos pedagógicos, se pudo también evidenciar la desigualdad entre docentes en relación al número de planes y programas curriculares, no existe un equilibrio en la cantidad.

Es la encargada de desarrollar programas de supervisión, revisión, control, evaluación y retroalimentación de todas las actividades que cumplan los docentes en su función pedagógica, que cumplan con los programas trazados y las demás actividades que planifique este organismo. Lleva un registro de notas en forma bimestral y controla periódicamente la elaboración de los planes de unidad y vigila su cumplimiento, es la Junta de Profesores de Área.

De estas juntas podemos señalar que en las diferentes áreas no están conformados en su totalidad por docentes especializados, sino que existe una improvisación y un acomodo personal, perjudicando la calidad de enseñanza y por ende a la imagen institucional.

Contribuye a guiar la orientación y formación de la personalidad de los estudiantes. Coordina acciones y estrategias encaminadas al desarrollo individual del estudiante, es la Junta de Profesores Guías de Curso

Hacen una planificación anual en conjunto, buscando objetivos comunes y señalando las actividades correspondientes, pero de igual manera se pudo observar que no existe un seguimiento para su real cumplimiento.

En cuanto a las Áreas:

Lenguaje y Comunicación.- Articula los planes y programas de Lenguaje y Comunicación para desarrollar en los estudiantes la capacidad de análisis y

comprensión oral y escrita, motivando el gusto por las obras literarias, haciendo énfasis en la comprensión y razonamiento de la lengua e implementando mecanismos que tiendan a la adquisición y mantenimiento de hábitos de lectura y escritura óptimos.

El problema que existe en esta área es la presencia de docentes que no son especializados y esto perjudica al rendimiento de los estudiantes.

Área de Matemáticas y Física.- Capacita al estudiante para comprender los fenómenos científicos y técnicos, resaltando la importancia del pensamiento lógico, introduciéndolos en el razonamiento científico y habilitándolos en el uso de los métodos deductivos, inductivos y experimentales orientados a procesos de resolución de problemas y aplicación de lo aprendido a situaciones de la vida real.

En esta área se evidenció los problemas más álgidos como son las pérdidas de año, las deserciones escolares, esto obedecía a varios factores, como la falta de actitud de los maestros, limitado número de profesores especializados y falta de actualización de conocimientos de nuevas metodologías, todo esto unido a la desidia de los directivos por solucionar estos problemas de pedagogía y didáctica.

Área de Ciencias Naturales.- Desarrolla en el estudiante el espíritu de observación, respeto a la naturaleza, investigación de los fenómenos naturales y búsqueda de alternativas al uso de recursos naturales, a fin de preservar y defender los ecosistemas, de los cuales el hombre es parte integrante y protagonista fundamental.

En esta área se pudo evidenciar que es una de la más organizada, por la predisposición de sus maestros integrantes e incluso de esta área había surgido la idea y la posterior materialización del plan piloto “fruta comida, semilla sembrada” que hoy en día lleva adelante el Ministerio de Educación el plan MUYO. En esta misma área se evidencia que una de las maestras es la docente que más incumple en la institución con sus responsabilidades y que los directivos no han podido corregir estos desacatos.

Área de Ciencias Sociales.- Los integrantes de esta área buscan configurar en el estudiante una estructura espacio-temporal a través de la reconstrucción e interpretación de los fenómenos socio-culturales, de las relaciones e influencias

recíprocas y ayuda a entender la identidad nacional como unidad que congrega la diversidad de formas de ser que coexisten en nuestro país.

Esta área está conformada por docentes especializados en Historia y Geografía y por un docente en Filosofía y Ciencias Socio-económicas, pero también lo integran docentes de otras especialidades como psicología, guías turísticos, esto ha diezmado la calidad de enseñanza en esta área, por cuanto considero que en estas disciplinas el docente debe ser un lector y un investigador incesante, para estar al ritmo de los cambios sociales y económicos que se operan en el mundo.

Área de Opciones y Menciones.- Inicia a los estudiantes en el trabajo productivo en diferentes campos de la actividad humana, con la finalidad de que adquieran habilidades y destrezas para desarrollar sus propias potencialidades y coopere al bienestar de su comunidad.

Observamos que para las menciones no existían docentes capacitados para que asuman esta labor, por lo tanto han acudido a contratar docentes para la auxiliatura de topografía y procesamiento de alimentos.

Área de Cultura Física.- Desarrolla las capacidades psicomotrices en el estudiante para lograr que se desarrolle armónicamente en la doble dimensión personal y comunitaria. Se pudo notar que en esta área no se han preocupado en organizar revistas de gimnasia, explorar otros deportes, se han quedado tan solo en lo básico y tradicional.

Área de Idioma Extranjero.- Son los responsables de articular los planes y programas de Idioma extranjero, para desarrollar en los estudiantes la capacidad de análisis y comprensión oral y escrita del idioma inglés, como instrumento básico de desarrollo personal y profesional, es poco lo que se ha conseguido con esta área, ya que los estudiantes al término del bachillerato en un alto porcentaje salen sin saber lo básico del idioma inglés, esto considero que es así por la falta de laboratorios para la enseñanza del idioma extranjero.

Área de Informática.- Articula los planes y programas de Informática para desarrollar en los estudiantes los conocimientos y destrezas necesarias para el manejo de software y hardware, considero que los estudiantes que egresan de esta

especialidad salen con un buen nivel de conocimientos, pese a las exigencias exageradas y limitaciones de los docentes de esta área.

En los cursos que no son de la especialización, existen muchas limitaciones por la dificultad de acceder a los laboratorios de informática.

Comisiones. Son las encargadas de organizar actividades cívicas, sociales, culturales, deportivas, de organización y control en el transcurso del año lectivo, de acuerdo a la planificación quimestral de actividades y a disposiciones expresas de las autoridades.

Está conformada por las siguientes comisiones: Deporte, Asuntos Estudiantiles, Económica, Social, Ornato, Horarios, Técnica Pedagógica, Cultura, Disciplina, cada una busca contribuir para un mejor funcionamiento de la institución.

5.3. El clima escolar y convivencia con valores.

La Unidad Educativa Tumbaco busca un objetivo común, se ha establecido una red de interrelaciones entre los diferentes actores. Existe una relación de afectación recíproca entre actores y tarea, por lo que tanto el bienestar como el malestar en el ámbito del trabajo, inciden en los resultados. Es por esto, que tenemos que detenernos a pensar sobre lo que es y no es la convivencia, cómo se construye, y su relación con la generación de un clima propicio a la adquisición de cualquier aprendizaje significativo, sin embargo vemos la presencia de ciertos intereses individuales que van sobre el interés común de la Institución.

Es imposible construir la convivencia sin referirse a los valores, a los cimientos de todo sistema de relaciones efectivas. Valores universales, sobre los que hay consenso común pero que exigen, por ser tan usados con diversos fines, no convertirse en palabras vacías. Redefinir los valores conduce a un planteamiento, a una visión de deberes y derechos, de todos y cada uno.

El sistema de convivencia en la Unidad Educativa Tumbaco se ha construido con un detallado registro de normas a observar en general, por parte de los estudiantes, profesores, autoridades, el personal administrativo y de servicios. Se ha construido la convivencia en base al deseo de comunicarse, dando lugar a la participación y así crear espacios para la comunicación y ámbitos para la participación, concretos, en

los que cada uno de los actores educativos son escuchados, pero no necesariamente se acogido esas observaciones para incluirlos en la planificación de la institución.

La convivencia en la Unidad Educativa Tumbaco está basado en unos limitados valores, como las relaciones afectivas de ciertos actores educativos como son: El DOBE Los profesores guías, los directivos, no acontece de la misma manera con ciertos profesores especialmente de las áreas exactas y técnicas en donde prima el desafecto el interés personal el egoísmo. Hay consenso sobre la vigencia de los valores universales lo que falta es aplicarlos con profundidad, especialmente con los estudiantes y padres de familia por parte de los docentes.

Los directivos de la institución han sido capaces de apostar a la palabra promoviendo el diálogo, la comunicación, la reflexión, el juicio crítico y la confianza, sobre la base de las normas y valores que permiten la vida en sociedad; esto a permitido en parte organizar las acciones que han fomentado las ganas de seguir adelante con este sistema, de armar proyectos participativos de interés de los alumnos, como son las casas abiertas, las ferias de ciencias y tecnologías que cada año organiza la institución, con esto se desarrollan el compromiso y la solidaridad , que son muy útiles a su familia y a la comunidad tanto de docentes y de estudiantes.

Los sistemas de valores en la Unidad educativa Tumbaco han variado mucho como consecuencia de los profundos cambios sociales y tecnológicos, no son los mismos valores de los años setenta cuando fue fundado el colegio, con los valores institucionales que se practica en la actualidad.

Los educadores de la Unidad educativa Tumbaco han asumido con responsabilidad el proceso de formación. Ellos manifiestan que la juventud son una población de alto riesgo: por un lado, se multiplican las exigencias para acceder al campo laboral y por otra, éste se torna cada vez más exiguo y excluyente. Como es de conocimiento general las instituciones educativas son cajas de resonancia de la crisis que afecta a la sociedad. Todos estos factores han incidido directamente en la Institución educativa y constituyen elementos claves en la generación de un clima favorable para la convivencia, institucional.

Las relaciones de vínculos de los actores educativos de la institución, las adecuadas formas de organización, el acertado ejercicio del poder y de la autoridad, han determinado la aceptable convivencia, pero también se han constituido en contenidos, que tienen una función educativa en sí mismos

En la Unidad educativa Tumbaco la comunicación es directa y en muchas ocasiones fluida, que ha generado un clima de confianza y de relaciones más sólidas, pero es necesario indicar que existen ciertos espacios donde la comunicación es a través de rumores, esto se ha evidenciado en algunos docentes inconformes, por falta de cumplimiento de lo planificado por los directivos, y también en un buen número de alumnos, estimo que se da esta situación por no facilitarles un plan de actividades escrito por parte del departamento de los directivos de la institución.

En la Institución en estudio no se evidencia conflictos de magnitud considerable y los que han existido se han solucionada permitiendo la expresión de diferencias, esto a hecho posible que se supere las tensiones, se a dado cabida a las posturas divergentes, que son las que albergan un clima de tolerancia y respeto. Es decir los actores educativos de la institución se sienten aceptados como tales, aún cuando no todos estén de acuerdo con sus planteamientos.

Este es el clima institucional que los alumnos perciben, observan de sus educadores un cuerpo docente de aceptables relaciones humanas, de relativo respeto mutuo, en actividades deportivas y sociales los estudiantes ven que un cierto grupo de profesores se irrespetan y se tratan con bajezas que desdicen de su condición de educadores, sin darse cuenta que están perjudicando, con el "sello" de la institución que representan.

5.3.1.- Dimensión pedagógica curricular y valores.-

En este ámbito se realiza un proceso colectivo de análisis reflexión, discusión y recolección de información sobre las actividades escolares que forman parte de la gestión pedagógica de la institución, desde las grandes opciones educativo-metodológicas de la institución educativa, pasando por las estrategias de análisis, planificación, la evaluación y certificación a partir de los programas de estudio, hasta

el desarrollo de las prácticas pedagógicas, las actividades de los estudiantes y sus procesos de aprendizaje. Incluyendo las estrategias de actualización y desarrollo profesional de los docentes. (<http://dpcoftv0103.blogspot.com/>)

La Unidad Educativa Tumbaco viene aplicando desde hace cinco años el modelo pedagógico Activo con una teoría de aprendizaje constructivista, para lo cual utilizan los materiales impresos, folletos con talleres como ayuda en el aula, a los directivos les ha faltado inteligenciar para su aplicación correcta y solicitan a los docentes de la institución que se lo haga de la mejor manera.

Los directivos y docentes demuestran cierto nivel de conocimientos sobre los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, a veces existen complicaciones cuando les corresponde aplicarlos

Los docentes de la Unidad Educativa Tumbaco demuestran cierta capacidad crítica para mejorar su desempeño a partir de un concepto positivo de si mismos y de su trabajo. Algunos docentes de la institución planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la heterogeneidad de sus alumnos.

Al iniciar una planeación los profesores de la institución buscan varias alternativas que contribuyan al desarrollo de las destrezas y competencias; en la cual permita atender a la diversidad de los estudiantes dentro del aula de clase y se cumpla con un mandato constitucional.

Se pudo observar que los docentes de la Unidad Educativa Tumbaco no agregan a las actividades grados de dificultad o no adecuan a los jóvenes con capacidades educativas especiales, es necesario señalar que en esta institución existe un mínimo porcentaje de alumnos con capacidades especiales, quizá por ello los docentes no han tomado en cuenta este elemento en su planificación didáctica.

Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes de la institución no ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos. Vemos la importancia que le dan a la evaluación inicial ya que través de esta les ha permitido conocer algunas capacidades, aptitudes y ritmos de aprendizaje de los alumnos, pero no logran ofrecer alternativas didácticas con diferentes estrategias para potenciar sus competencias.

La gran mayoría de docentes de la Institución demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros, pero también se ha podido evidenciar que existen docentes, que hacen todo lo contrario, es decir, desmotivan y agreden psicológicamente a sus alumnos bloqueando alguna posibilidad de aprendizaje.

Los docentes de la Institución educativa en un gran porcentaje propician la participación activa, crítica y creativa de los estudiantes.

La Institución genera un ambiente propicio para la práctica de valores, como la solidaridad, la tolerancia, responsabilidad y fraternidad, lo hace posible directamente, a través de la asignatura de valores o del eje transversal y a través de la comisión social de la Institución que lo integran todos los docentes y administrativos, También propician la práctica de valores la asociación de profesores y empleados.

5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

Se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: Consejo Asesor, equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; departamentos de asignaturas; centros de padres y apoderados; centros de alumnos; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

En la Unidad Educativa está organizado según la disposición ministerial, de acuerdo al reglamento general de ley de educación y otras disposiciones legales, así tenemos:

Las autoridades lo conforman el Rector, el Vicerrector, y el Inspector general. Los Organismos de la Institución: el Consejo Directivo que está integrado por el rector, el vicerrector y tres vocales principales elegidos de entre los profesores en la junta general de directivos y profesores según el reglamento, pero la condición de ser una Unidad educativa debería formar parte del consejo directivo el director de la escuela y la directora del jardín de infantes esto no acontece, es una falla de los directivos de la institución, pero nos han manifestado que desde el presente año lectivo lo van a integrar.

La junta general de directivos y profesores lo conforman únicamente los del nivel medio. La Junta de profesores de curso, La junta de directores de área, Junta de profesores de área, El consejo de orientación y bienestar estudiantil, Departamento de orientación y bienestar estudiantil; Secretaría, Colecturía, Servicios generales, estos organismos funcionan de acuerdo al reglamento interno, al código de convivencia y a la ley de educación.

En la institución se registra la existencia de un consejo estudiantil, un comité central de padres de familia que son los representantes de los estudiantes y de los padres, madres de familia respectivamente.

En esta parte de la asistencia a las reuniones del comité central de padres de familia se pudo apreciar el incumplimiento de la disposición legal en donde se indica que deben asistir el Vicerrector, el Inspector general, la colectora de la institución, se observó que asiste a este comité el rector y la secretaria, esto evidencia una falta de liderazgo de los directivos de la Institución para hacer que se cumpla con el reglamento.

De acuerdo al reglamento se encuentran conformadas las comisiones permanentes de trabajo, se evidenció también la conformación de las jefaturas de áreas lo hacen tomando en cuenta cierta empatía y compromisos de los gestores educativos, más no por consideraciones de capacidad profesional.

En cuanto a los profesores guías lo nombran reglamentariamente, pero siempre con un sesgo de favoritismo a ciertos docentes, ya sea excluyendo o incluyendo en cursos solicitados de antemano pese a ver ciertos reparos de padres, madres de familia y estudiantes.

En la Unidad Educativa Tumbaco el número de alumnos por paralelo es promedio de 45 especialmente en la educación básica esto a dificultado el mejor desenvolvimiento de docentes y dicentes.

La colecturía y secretaría su desempeño es aceptable, quizá falta mayor agilidad de atención a los padres de familia y a la comunidad en general, limitada coordinación en su trabajo con los directivos.

Los servicios generales, en la parte del mantenimiento de la institución están conformados por tan solo dos personas, de las cuales una está en edad de jubilar y su rendimiento es muy deficiente, por lo cual las dependencias de la institución en lo que respecta a la limpieza es muy deplorable.

5.3.3.- Dimensión administrativa y financiera y valores.

Hace referencia al manejo de los recursos económicos, los talentos humanos y temporales incluyendo la necesaria coordinación del directivo para asegurar su adecuado funcionamiento. Esta dimensión debe estar unida con la anterior, consiguiendo así un ámbito mayor de la gestión.

En la Institución educativa los recursos económicos y financieros son manejados por el departamento de colecturía con la supervisión permanente del rector , el consejo directivo y la comisión económica, se evidencia que los recursos económicos son muy limitados que tan solo cubre sueldos y algunas otras necesidades, ahora bien nos indicaron algunos funcionarios de la institución que esto ocurre por falta de gestión del rector y de la colectora que deben acudir a las instancias competentes a solicitar los requerimientos, por esta situación el colegio siempre a estado recurriendo a los aportes de los padres de familia, pese a que esto no está permitido. Aquí se evidencia la falta de gestión y liderazgo, unido al desacato a las autoridades del Ministerio de Educación.

5.3.4 Dimensión comunitaria y valores.

Esta dimensión se asocia a las relaciones de la Institución con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comunidad, el barrio y la localidad, así como también con otras instituciones o redes de apoyo.

La Unidad Educativa Tumbaco de acuerdo a documentos que se pudo analizar y lo que nos manifestó el señor rector, la institución tenía un convenio con liga deportiva del barrio Tola Grande para el uso de las canchas de fútbol. El colegio participa en las fiestas de parroquialización de Tumbaco, tanto en el pregón como también en el desfile cívico.

La institución organiza sus fiestas de aniversario, en la cual presenta diversos espectáculos, números en los cuales pueden acudir y participar toda la comunidad.

Organizan también el campeonato interno de deportes en donde intervienen estudiantes y padres de familia.

Las casas abiertas son también organizadas para rendir cuentas a la comunidad y dar a conocer lo que hacen los estudiantes de las tres especializaciones concretamente en la parte de las menciones. El procesamiento de alimentos, la auxiliatura de topografía y el mantenimiento de computadoras.

Según mi criterio considero que a la institución educativa le hace falta disponer de una revista informativa, en donde se de a conocer todas las actividades que tiene planificado realizar la institución. Facilitar a los padres de familia y estudiantes la planificación trimestral y anual, a propósito de esto nos manifestó que desde este año lectivo vuelven al sistema de evaluación trimestral.

5.4. Análisis FODA

5.4.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas

La institución dispone de los instrumentos curriculares, de un espacio físico suficiente con más de seis hectáreas, con personal directivo y docente con basta experiencia, funcionarios con cierta predisposición al cambio y con una población estudiantil sana y moldeable.

Debilidades

En el Centro educativo falta de cumplimiento de los instrumentos curriculares, una limitada gestión y liderazgo de los directivos, docentes de la institución, poco compromiso de los funcionarios con un limitado cumplimiento de determinadas normas, reglamentos y leyes. Una deficiente aplicación del modelo pedagógico vigente, el activismo con la teoría del aprendizaje constructivista, evidencia poca planificación en las fases del currículo unido a la poca práctica de valores de alumnos y de docentes.

En la Unidad Educativa existe una limitada infraestructura en aulas, laboratorios y pupitres, una deficiente imagen institucional en la parroquia de Tumbaco, estudiantes con una baja autoestima y poca identidad con la institución.

5.4.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades

La oportunidad que la Unidad Educativa Tumbaco tiene son: Cursos de capacitación docente ofertados por el Ministerio de Educación , un Convenio con la Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Central y la realización de talleres de capacitación por parte de la Asociación Nacional de planteles educativos experimentales.

Amenazas

Como amenazas pueden citarse las siguientes: limitados cupos para la capacitación de los docentes, presiones psicológicas de las autoridades ministeriales a los docentes con las evaluaciones.

5.4.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Disponer de instrumentos curriculares.</p> <p>Personal directivo y docente con basta experiencia.</p> <p>Funcionarios con cierta predisposición al cambio</p> <p>Población estudiantil sana y moldeable</p> <p>La institución educativa dispone de suficiente espacio físico.</p>	<p>Cursos de capacitación docente ofertados por el ministerio de educación</p> <p>Convenio con la Facultad de Ciencias Agrícolas.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de cumplimiento de los instrumentos curriculares</p> <p>Limitada gestión y liderazgo en lo pedagógico, de los directivos y docentes de la institución</p> <p>Limitada infraestructura de aulas, pupitres y laboratorios.</p> <p>Poco compromiso de los funcionarios con la institución</p> <p>Limitado cumplimiento de las leyes educativas.</p> <p>Deficiente imagen institucional en la parroquia.</p> <p>Estudiantes con baja autoestima y poca identidad con la institución educativa.</p> <p>Deficiente aplicación del modelo pedagógico activista con la teoría del aprendizaje constructivista.</p>	<p>Limitados cupos para los cursos de capacitación de los docentes.</p> <p>Presiones psicológicas de las autoridades ministeriales a los docentes con las evaluaciones.</p> <p>Influencia de pandillas a los estudiantes de la Unidad Educativa Tumbaco.</p>

La matriz FODA es de suma importancia para todo directivo ya que constituye una excelente herramienta administrativa en pro de evaluar, analizar la realidad de sus acciones, permite saber cómo se encuentra la institución en el entorno en donde se desenvuelve.

El directivo debe utilizar el FODA ya que las conclusiones obtenidas como resultado de ella son de gran utilidad en el análisis de la situación de la Unidad Educativa Tumbaco y en las estrategias a seguir para superar los problemas. Definitivamente el FODA se convirtió en una alternativa disponible para poder continuar el proceso de investigación, fue fácil su aplicación y nos permitió realizar

un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la institución educativa, llegando de esta manera a contar con información que permitirá determinar propuestas y alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la Unidad Educativa Tumbaco, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control como son: Disponer de los instrumentos curriculares, personal directivo y docente con basta experiencia, funcionarios con cierta predisposición al cambio y estudiantes sanos y moldeables. La falta de cumplimiento de los instrumentos curriculares, el limitado liderazgo de los directivos y docentes de la institución, la deficiente imagen institucional en la parroquia de Tumbaco, estudiantes con baja autoestima y poca identidad con la institución, la deficiente aplicación del modelo pedagógico institucional.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen la sociedad en general y las amenazas que debe enfrentar la institución educativa en la comunidad donde se encuentra. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Tanto las fortalezas como las debilidades son componentes de la naturaleza interna y las otras dos: oportunidades y amenazas de naturaleza externa.

El análisis FODA permitió conocer los puntos débiles que existen en la Unidad Educativa Tumbaco, que podrían ser obstáculos en el logro de los objetivos institucionales, así también saber cuales eran los puntos fuertes que tenía la institución educativa que podrían facilitar el logro de los objetivos de la Unidad Educativa Tumbaco, también evidenciar que situaciones o condiciones existen en el entorno a la institución educativa, que podrían favorecer a la Unidad Educativa Tumbaco en el logro de sus objetivos y qué es lo que podría representar un peligro para la buena marcha de la institución.

Finalmente el FODA es muy útil porque, permite determinar las posibilidades reales que tiene la institución, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, que los gestores educativos de la Unidad Educativa adquieran conciencia, sobre los obstáculos que deberán afrontar y permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

5.5. Resultados

La Unidad Educativa es la única institución de sostenimiento fiscal en la parroquia de Tumbaco, brinda sus servicios a una población heterogénea, el número de estudiante promedio se encuentra en un estrato socio-económica medio y bajo.

Se encuentra ubicado en el barrio Tola Chica 3 con régimen sierra, con jornada matutina y nocturna, ubicada en la zona rural, de tipo hispana, está dirigido la educación a los dos géneros hombres y mujeres.

La información obtenida a través de la aplicación de la entrevista a los directivos y las encuestas realizadas a los gestores educativos, profesores, estudiantes y padres, madres de familia se procedió a la recopilación en tablas y a la tabulación con su respectivo análisis descriptivo en forma cualitativo- cuantitativo y la interpretación de cada una de las preguntas realizadas.

Con esta información se obtuvo una visión más clara y profunda del entorno investigado, conocer a cada uno de los actores de la investigación ya que también se realizó el análisis de los documentos de planificación y gestión educativa, puntualizando en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Los datos procesados se constituyeron en insumos valiosos para llegar a conclusiones sobre la situación actual de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración del la Unidad Educativa Tumbaco y poder presentar propuestas en las recomendaciones de carácter general y específicas a las deficiencias que evidencia la institución.

5.5.1. De los directivos

TABLA 6

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	0,5	3	0,5	3
2	¿La Unidad Educativa Tumbaco, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0,3333	2	0,6666	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su institución y el profesorado?	0,6666	4	0,3333	2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	0,5	3	0,5	3
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0,3333	2	0,6666	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la Unidad Educativa Tumbaco?	0,6666	4	0,3333	2

7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	0,5	3	0,5	3
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	0,3333	2	0,6666	4

Del análisis de la entrevista aplicada a los gestores educativos como el rector, vicerrector y los jefes de área se llega a la siguiente conclusión, En la pregunta 1 referente a la comunicación e información el 50% de los gestores consignan una respuesta positiva en la que ubican en su real dimensión lo que es la comunicación y la información, la forma como lo han implantado en la institución y el otro 50% sus respuestas fueron débiles, es decir que no alcanzaron a diferenciar a plenitud entre la comunicación y la información.

A la pregunta 2 relacionado al reglamento interno y las tareas de liderazgo las respuestas arrojan que el 33,33% de los gestores educativos consignan una respuesta positiva, afirmando la existencia de un manual y el 66,66% de sus respuestas fueron débiles, los cuales claramente indicaron que no existe tal manual.

En relación a la pregunta 3 se plantea como actuaría frente a un conflicto entre los profesores y los directivo el 66,66% consignaron una respuesta positiva, consideraron que los directivos siempre deben estar en la línea de la búsqueda de acuerdos mínimos desechando conflictos y el 33,33% tuvieron una respuesta débil.

En la pregunta 4 en lo referente a las características de un líder educativo, el 50% de respuestas fueron positivas, demostraron conocimientos como debería ser el actuar de los líderes, siempre en la línea de la rectitud y buscando la armonía de todos los miembros y el otro 50% fueron débiles.

La pregunta 5 hace referencia al tipo de liderazgo que predomina en la dirección, en los docentes y en el alumnado las respuestas fueron las siguientes, el 33,33% de gestores educativos tiene una respuesta positiva y el 66,66% de las respuestas son débiles ya que no señalaron con precisión el tipo de liderazgo que llevaban en la Unidad Educativa.

La pregunta 6 gira en torno a los valores institucionales desarrollados, marcando lo siguiente, el 66,66 de gestores educativos responden positivamente, reconocen que en la institución se trabaja y practican muchos valores y el 33, % responden débilmente.

En la pregunta 7 se indaga sobre los valores que predominan en los docentes y estudiantes obteniendo las siguientes contestaciones, el 50% de las respuestas fueron positivas, mencionaron valores como la responsabilidad y la honestidad, el otro 50% de respuestas fueron débiles

Y para finalizar la encuesta se preguntó si en la institución existían antivalores y que nos señalen cuales eran, obteniendo lo siguiente, el 33,33% de respuestas fueron positivas y el 66,66% de respuestas fueron débiles.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS

TABLA 7

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA UNIDAD EDUCATIVA TUMBACO

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
Coordinadores de área	6	100
Por grupos de trabajo	0	0
Trabajan individualmente	0	0
No contestan	0	0
TOTAL	6	100

Del análisis de la encuesta aplicada a la pregunta relacionada a la forma de organización de los equipos de trabajo en la institución educativa, el 100% de los gestores educativos señalan que lo realizan los coordinadores de área.

TABLA 8

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

ASPECTOS	F	%
El número de miembros de la institución	2	33,33
Los resultados obtenidos en la institución	2	33,33
Valor y tiempo empleados en la institución.	2	33,33
Otros		
No contestan.		
TOTAL	6	100

De los datos obtenidos de la encuesta relacionada a la pregunta sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización los resultados como se puede apreciar en la tabla las opiniones son divididas e indican que el

33,33% consideran que es el número de miembros de la institución, así como también los resultados obtenidos en la institución.

TABLA 9

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

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
Sí	6	100
No	0	0
TOTAL	6	100

Frente a esta pregunta el 100% de los gestores educativos consideran que se toman en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

TABLA 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
Si	4	66,66
No	2	33,33
TOTAL	6	100

Aquí se puede observar que el 66,66% de los directivos consideran que para la toma de decisiones y para resolver conflictos lo delegan.

TABLA 11

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA UNIDAD EDUCATIVA TUMBACO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	1	16,66	4	66,66	1	16,66
C	La capacitación continua de los docentes	2	33,33	4	66,66	0	0
D	Trabajo en equipo	3	50	3	50	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33,33	4	66,66		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33,33	4	66,66	0	0

Los gestores educativos de la Unidad educativa Tumbaco consideran que se promueve la excelencia académica en un 100%, consideran también ciertos directivos en un 50% que se promueve el trabajo en equipo.

Un 50% de directivos consideran que se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

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	33,33	4	66,66	0	0
B	Se logran estudiando	4	66,66	2	33,33	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	3	50	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	66,66	2	33,33	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	100	0	0	0	0

Frente a las habilidades de liderazgo el 66,66% de gestores educativos consideran que a veces son innatas, el 66,66% piensan que siempre se logran estudiando, así también un 66,66% de gestores consideran que siempre se desarrollan con estudios en gerencia, y el 100% de gestores consideran que siempre la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión permite que crezca las habilidades de liderazgo.

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 que les falta mejorar	5	83,33	1	16,66	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16,66	1	16,66	4	66,66
C	La mejora de mecanismos de control.	3	50	3	50	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	50	2	33,33	1	16,66

El 83,33% de los gestores educativos encuestados, consideran que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se lo realiza promoviendo el uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorarlos, los gestores educativos de la Unidad Educativa Tumbaco piensan en un 66,66% que nunca se va a promover para mejorar el desempeño y progreso de la institución por la disminución del número de estudiantes por aula. Consideran también en un 50% de los encuestados que para mejorar el desempeño y el progreso de la institución siempre va a requerir la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

TABLA 14

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	De rectorado (rector/a), Consejo Directivo, Consejo Académico etc.	6	100				
B	De gestión (secretario, vicerrector, comisión económica, etc.)	6	100				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	33,33			4	33,33
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66,66	2			
E	Otros (¿cuáles?)						

De los datos obtenidos de las encuestas a los gestores educativos el 100% consideran que siempre se promueve de rectorado y consejo directivo.

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	4	66,66	2	33,33	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	66,66	2	33,33	0	0
C	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	66,66	2	33,33	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66,66	2	33,33	0	0

Del equipo educativo didáctico o junta de profesores en un 66,66% consideran que siempre se promueve llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Así también establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

TABLA 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada disciplina	6	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	66,66	2	33,33
C	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la asignatura o área correspondiente.	6	100	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	4	66,66	2	33,33
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	3	50	3	50

G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica. La práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	6	100
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	66,66	2	33,33
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66,66	2	33,33
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	33,33	4	66,66

Del análisis de la encuesta aplicada a los gestores educativos el 100% consideran que los departamentos didácticos de la institución son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. El 66,66% consideran que los departamentos didácticos de la institución son los encargados de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantener actualizada la metodología y colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizajes. En un 66,66% de los gestores educativos consideran que los departamentos didácticos de la institución formulan propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica de las asignaturas y que mantienen actualizada la metodología y el 100% de los gestores educativos encuestados indican que los departamentos didácticos de su institución no elaboran una memoria periódica sobre la valoración del desarrollo de la programación didáctica.

TABLA 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en la Unidad educativa Tumbaco, fomenta la producción de diagnóstica y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	0	0	6	100
	TOTAL			6	100

Sobre la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones el 100% de gestores educativos sostienen que no hay una gestión pedagógica en la Unidad Educativa Tumbaco donde fomente la producción de diagnóstica y de soluciones propias adecuadas a la comunidad y al entorno geográfico.

TABLA 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	0	0	6	100
B	Plan estratégico	4	66,66	2	33,33
C	Plan operativo anual	4	66,66	2	33,33
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	0	0	6	100

En lo relacionado al material de planificación educativa el 100% de los gestores educativos manifiestan que no hay reingeniería de procesos, el 66,66% de los encuestados dicen que si existe un plan estratégico y un plan operativo anual, el 100% de los directivos encuestados indican que no existen proyectos de capacitación dirigidos a docentes y directivos.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES
TABLA 19

5.5.2. De los profesores

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	12	60	8	40	-	-
2. El liderazgo en la Unidad educativa Tumbaco 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.	7	35	12	60	1	5
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.	11	55	8	40	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.	6	30	12	60	2	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10	16	80	2	10
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	4	20	11	55	5	25
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	70	6	30	0	0
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	13	65	5	25
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	2	10	11	55	7	35
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la unidad educativa.	0	0	11	55	9	45
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	4	20	5	25	11	55
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector de la unidad	6	30	11	55	3	15

educativa.						
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	5	25	10	50	5	25
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	5	25	10	50	5	25
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	35	11	55	2	10
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35	11	55	2	10

Del análisis de la encuesta en relación a la primera pregunta, se desprende que del 100% de encuestados, el 60% consideran que siempre el rol del docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. En relación a la pregunta 2 el 60% de docentes encuestados consideran que a veces el liderazgo de la institución está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento. En la pregunta 3 el 55% de docentes manifiesta que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres y en la comunidad en general para brindarle un ambiente de aprendizaje agradable. A la pregunta 4 el 60% de encuestados indican que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo.

En relación a la pregunta 5 el 80% de docentes manifiestan que a veces existen resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se quiere cambiar de métodos de enseñanza.

En relación a la pregunta 6 el 55% de los encuestados señalan que a veces trabajan en equipo para la toma de decisiones en el cambio de la metodología.

Las respuestas a la pregunta 7 registran que el 70% de encuestados consideran que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

En la pregunta 8 se evidencia en un 65% de los encuestados que a veces tienen resistencia los compañeros o el rector cuando quiere desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

En las pregunta 9, 10, y 12 las respuestas de un 55% de encuestados consideran que a veces se sienten poco integrados a la institución y a los compañeros, desacuerdos con el rector de la institución y se siente comprometido con las decisiones del gestor educativo de la institución.

En relación a la pregunta 11 de las respuestas de los docentes encuestados el 55% manifiestan que nunca han admirado el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

En la pregunta 13 el 50% de encuestados manifiestan que a veces los directivos presentan cierto grado de liderazgo y gestión en el área académica.

A la pregunta 14 el 50% de los docentes encuestados piensan que a veces los directivos mantienen cierto liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.

Finalmente en las preguntas 15 y 16 el 55% de docentes encuestados consideran que a veces es positivo integrarlos en los ámbitos deportivos, socioculturales con la participación de los padres de familia, autoridades, docentes y estudiantes, consideran también que los valores a veces predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

TABLA 20

5.5.3. De los estudiantes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1. El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20	15	75	1	5
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	11	55	3	15	6	30
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	80	3	15	1	5
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	13	65	4	20	3	15
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	14	70	3	15	3	15
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.	3	15	13	65	4	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	65	3	15	4	20
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	13	65	2	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	13	65	5	25	2	10
10. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40	7	35	5	25
11. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	4	20	15	75	1	5
12. Es el profesor es quien decide que se hace en esta clase.	17	85	1	5	2	10
13. Se realizan trabajos en grupo, en equipo con instrucciones claras y participación del docente.	13	65	3	15	4	20
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	4	20	15	75	1	5
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	85	1	5	2	10

Del análisis de la encuesta aplicada a los estudiantes en relación a la pregunta 1 se concluye que el 75% de estudiantes encuestados consideran que a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes. En la pregunta 2 el 55% de los encuestados piensan que las autoridades siempre hablan más que escuchar a los

problemas de los estudiantes. El porcentaje de respuestas a la pregunta 3 llama la atención ya que el 80% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre existe un liderazgo conductual, pero dirigido a la realización de tareas.

Los encuestados en un 65% señalan en la pregunta 4 que siempre no existe ideas nuevas en las clases, el 70% consideran que siempre los docentes quieren que en clases los estudiantes hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo.

Los encuestados en un 65% manifiestan que a veces los docentes inician sus clases con frases de motivación e innovadoras, pero no se interesan por los problemas de los estudiantes.

En un 65% de encuestados manifiestan que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes la desarrollen, en un 65% de docentes encuestados responden que a veces los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, en un 65% de encuestados responden señalando que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Del total de los estudiantes encuestados el 75% manifiestan que a veces en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 85% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre es el profesor quien decide qué se hace en la clase.

El 65% indican que siempre se realizan trabajos en grupos con instrucciones y la participación del docente.

En la pregunta 14, el 75% de los estudiantes encuestados consideran que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS PADRES Y MADRES DE FAMILIA

TABLA 21

5.5.4. De los Padres y madres de familia

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia.	4	26,66	8	53,33	3	20
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de las madres y padres de familia	5	33,33	5	33,33	5	33,33
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	20	10	66,66	2	13,33
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases	2	13,33	10	66,66	3	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	66,66	3	20	2	13,33
6. Los docentes inician las reuniones de trabajo con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	26,66	6	40	5	33,33
7. Los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen apoyados por los padres de familia	3	20	5	33,33	7	46,66
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	33,33	5	33,33	5	33,33
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los hogares de los estudiantes.	7	46,66	4	26,66	4	26,66
10. En las reuniones se dan oportunidades para que los padres y madres de familia expresen sus opiniones	5	33,33	6	40	4	26,66
11. Es el profesor el que decide qué se hace en el transcurso del año escolar.	10	66,66	3	20	2	13,33
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	5	33,33	5	33,33	5	33,33
13. Se realizan talleres de trabajo en grupo, en equipo con instrucciones claras con participación del docente y padres de familia.	5	33,33	6	40	4	26,66
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	4	40	6	40	5	33,33
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	6	40	5	33,33	4	26,66

Del análisis de la encuesta realizada a los padres y madres de familia se desprende lo siguiente:

Las respuesta a la pregunta 1 relacionado con si el rector tiene en cuenta a los padres y madres de familia tenemos que el 26,66% de los encuestados sostienen que siempre lo hace, el 53,33% indica que a veces y el 20% nunca.

En relación a la pregunta 2, el 33,33 de los padres de familia encuestados manifiestan que siempre, a veces y nunca las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de las madres y padres de familia.

Las respuestas a la pregunta 3, el 66,66 de los encuestados manifiestan que a veces el liderazgo conductual está orientado a la realización de las tareas. Consideran también los padres de familia en un 66,66% que a veces los docentes llevan nuevas ideas a las clases, en un 66,66% piensan que los docentes siempre esperan que sus estudiantes hagan el mismo trabajo de la misma forma y tiempo.

En un 40% de los encuestados consideran que a veces los docentes inician las reuniones de trabajo con frases de motivación. Los padres de familia en un 46,66% de los encuestados sostienen que nunca los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen conjuntamente con los padres de familia.

En relación a la pregunta 8 hay respuestas divididas y contrarias por cuanto en un 33,33% consideran que siempre, a veces y nunca existen métodos de enseñanza en las clases de carácter innovadoras, consideran también en un 40% que a veces en las reuniones se dan oportunidades para que los padres de familia expresen sus opiniones.

En la pregunta 11 los encuestados consideran en un 66,66% que siempre el profesor es el que decide en el transcurso del año lectivo.

Los encuestados en un 40% manifiestan que a veces realizan los docentes talleres de trabajo con los padres de familia y consideran que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de los directivos.

Y finalmente el 40% de los padres de familia encuestados consideran que siempre la ética y los valores se deben enseñar con el ejemplo.

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1. Limitado compromiso del personal docente, administrativo y de servicios con la institución.</p>	<p>Falta de vocación y profesionalismo de algunos docentes y administrativos. Deficiente aplicación de la ley y reglamento. Limitada conciencia social y del rol que le toca cumplir en la sociedad.</p>	<p>Baja la calidad del servicio educativo. Limitan la posibilidad de ingresar a las instituciones de educación superior. Pérdida de confianza de los padres de familia en la Institución Educativa.</p>
<p>Problema 2. Deficiente capacitación institucional en la parroquia de Tumbaco de la Unidad Educativa Tumbaco.</p>	<p>Autoridades contemplativas con cierto accionar de docentes y administrativos. Deficiente aplicación de la legislación educativa. Estudiantes con poca autoestima y limitada identidad con la institución Limitada vocación de docentes y falta de profesionalismo.</p>	<p>La población de Tumbaco critica y juzga la actitud y el rol directivos, docentes y administrativos. Pérdida de confianza de la sociedad en la Institución educativa. Los padres y madres de familia ven como la última opción que sus hijos estudien en la Unidad Educativa Tumbaco.</p>
<p>Problema 3. Limitado liderazgo y gestión de los directivos y docentes de la Institución educativa</p>	<p>Falta de capacitación y profesionalismo de directivos y docentes. Excesivo tiempo en el cargo de directivos. Directivos y docentes desmotivados.</p>	<p>Desmejoramiento de la calidad de oferta del servicio educativo. Presencia de conflictos internos de docentes, estudiantes y padres de familia.</p>

5.6. Discusión

En la Unidad Educativa Tumbaco de acuerdo a los resultados de la entrevista que se realizó a los gestores educativos y a las encuestas que se realizaron a docentes, directivos, estudiantes y padres de familia, así como también a la observación directa que se hizo a todos los instrumentos curriculares existentes en la institución educativa.

Del análisis de la entrevista aplicada a los gestores educativos como el rector, vicerrector y los jefes de área se llega evidenciar falencias en el manejo apropiado de la comunicación e información en la institución educativa, se considera que es fundamental el manejo de estas áreas para que haya una gestión y un liderazgo apropiado y conseguir una armonía institucional, obteniendo como resultados el 50% de resultados positivos y el 50% de resultados débiles.

Se evidenció un desconocimiento de la existencia de un manual de liderazgo, esto no es concebible ya que los gestores educativos deben plenamente conocer estos instrumentos y aplicarlos en forma correcta, cuyo porcentaje de desconocimiento es del 66.66%.

En relación a la resolución de conflictos entre los profesores y los directivos, manifestaron que es tarea de los gestores educativos buscar consensos y acuerdos mínimos, desechando posibles conflictos, para que siempre reine la tranquilidad en la institución, pero esto no siempre se puede conseguir, cuando hay intereses personales que se sobreponen al cumplimiento de obligaciones en ese caso tendrá que acudir a las disposiciones legales, en este caso se tiene como resultados el 66.66% de respuestas positivas y el 33.33% de respuestas débiles.

Los valores institucionales desarrollados consideran que deben ser trabajados y practicados desde los directivos, docentes y estudiantes para obtener resultados óptimos.

De las encuestas a los gestores educativos se consideran a los resultados obtenidos en la institución como el elemento válido para medir el tamaño de la organización y el número de miembros en la institución.

Se evidenció la no existencia de un manual de normas, reglas y procedimientos para la realización de los miembros de la institución, reflejándose que se actúa a ciegas y esto no es posible, tiene que existir este instrumento para que sea transparente el accionar de todo el personal.

En la Unidad Educativa Tumbaco se delegan responsabilidades para la toma de decisiones, esto no puede proceder de esta forma, ya que la toma de decisiones lo debe asumir el directivo apoyado en documentos, organismos correspondientes y siempre buscando el beneficio institucional.

La administración y el liderazgo en la Unidad Educativa Tumbaco promueve: la excelencia académica, busca la delegación de la autoridad a los grupos de decisión lo cual consideramos que es correcto, pero se debe considerar no se debe descuidar el desarrollo profesional de los docentes, la vivencia de valores institucionales, personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Los directivos consideran que a veces las habilidades de liderazgo son innatas y que se logran perfeccionar estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y que también se adquiere con la experiencia, pero la teoría nos dice que el líder se forma y se desarrolla con la preparación continua

Para mejorar el desempeño y el progreso de la institución educativa, el directivo de la Unidad Educativa Tumbaco apunta a promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, así también a la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, pero no prioriza a la disminución del número de estudiantes por aula como potencial elemento para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, lo cual vemos que es un error, según el ministerio de educación y teorías pedagógicas lo recomendable es que haya de 25 a 30 estudiantes por aula, la Unidad Educativa tiene como promedio 45 estudiantes.

La institución cuenta con todos los organismos e instrumentos como el rectorado, el consejo directivo, la secretaría, comisión económica, coordinadores entre otros.

El equipo educativo didáctico de la Unidad Educativa Tumbaco, según los directivos de la institución es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. En lo referente al accionar del equipo educativo didáctico en la mencionada institución educativa existe una baja presencia de lo pedagógico, evidenciando que en este aspecto se han quedado estancados los directivos en una administración escolar y no han llegado a una verdadera gestión y liderazgo educativo estratégico, sostenemos esta afirmación por las siguientes razones:

La deficiente y limitada aplicación, seguimiento del modelo pedagógico activista con la teoría del aprendizaje constructivista.

La poca planificación y escaso control en las fases del currículo, incumpliendo disposiciones emanadas del proyecto educativo institucional en donde todos se comprometieron en dar cumplimiento y descatando las directrices de los directivos, se evidenció un buen porcentaje de incumplimiento con la presentación de las unidades didácticas y la falta de unificación en la planificación.

Se pudo apreciar un poco de consenso en la aplicabilidad de la asignatura de valores por falta de una orientación adecuada por parte del directivo responsable, se vio que cada profesor de esta asignatura se encuadró en un programa según su criterio personal y no institucional.

En la institución educativa se constató que faltaba una adecuada aplicación de la evaluación a los estudiantes por parte de un importante número de docentes, en algunos de los casos, tan solo se medían los conocimientos conllevando a problemas de permanencia de los alumnos en la institución.

El limitado uso de material didáctico en las clases por parte de la mayoría de profesores, esto obedecía básicamente por que en la biblioteca no existe material bibliográfico actualizado o está deteriorado por el uso y no se ha hecho la gestión respectiva para reponerlo, también es cierto señalar que el docente no elabora su material con anticipación a la clase o no hay la colaboración de los directivos para que se de facilidades para el uso de las TICS.

Los departamentos didácticos de la institución no han elaborado una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, esto sin lugar a duda confirma lo que se mencionó que hay un limitado liderazgo en lo pedagógico, es necesario que se implemente para la mejora institucional.

Se evidenció la limitada capacitación e información a los estudiantes sobre los hábitos de estudio y el correcto empleo del tiempo libre.

En la Institución Educativa donde se realizó el trabajo investigativo se apreció una relativa gestión en la innovación, en la exploración y explotación que buscaba mejorar la situación de la institución educativa, señalamos esto por las siguientes razones:

Se ha puesto en ejecución un proyecto educativo institucional que busca mejorar las condiciones de vida cuando egrese un bachiller de la institución.

Se ha establecido un convenio con la facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Central que ha permitido que docentes y estudiantes de la institución adquieran conocimientos y puedan manejar los huertos frutales y de hortalizas existentes.

Los directivos han impulsado en realizar el adecentamiento del plantel para ello han firmado un convenio con el barrio donde se encuentra ubicada la Unidad Educativa que consiste en facilitar las canchas deportivas y recompensa el barrio proporciona materiales de construcción, que con la ayuda de los padres de familia a través de las mingas van mejorando las condiciones físicas de la Institución.

En la Unidad Educativa Tumbaco hay un aceptable nivel de profesionalismo en un buen porcentaje de docentes, administrativos y directivos ya que la gran mayoría de trabajos lo realizan de una manera cohesionada y en equipos, evidenciamos en el cumplimiento a las diferentes actividades planificadas por los gestores educativos de la institución, existiendo un reducido número de docentes que incumplen y buscan salir en forma aislada y fragmentada con el trabajo.

Los directivos educativos de la institución en estudio en gran medida no se han quedado solo en el diagnóstico, tampoco se han quedado en conocer las fortalezas que el centro educativo tiene, sino han desarrollado mecanismos para fortalecer mucho más, así podríamos mencionar, que una de las fortalezas que tiene la Unidad Educativa es que cuenta con un personal docente con experiencia y con cierta predisposición al cambio, por ello han trabajado en el proyecto educativo institucional y su inmediata aplicación con resultados aceptables, La relación ha sido muy fructífera con el comité de padres de familia y se trabajado conjuntamente en las mejoras de la Institución.

Los directivos de la Unidad Educativa Tumbaco en un considerable porcentaje de acciones lo hacen desde un enfoque de gestión y liderazgo educativo estratégico, permitiendo que los docentes y administrativos trabajen con total libertad, deja a los docentes que en sus áreas respectivas nombren a su jefe de área, que elaboren un pre distributivo de acuerdo a sus conveniencias, que se acomoden en un horario de trabajo según sus intereses y no pensando en los estudiantes, permite que ciertos profesores escojan y se cambien de comisiones por el simple hecho de no estar con sus amigos en dicha comisión, Todo esto en lugar de favorecer las buenas relaciones dentro de la institución ha generado un malestar por excederse y también por no existir ningún tipo de seguimiento ni evaluación al papel que hacen, cayendo en el otro extremo que es el libertinaje que perjudica a la institución y a los docentes que gustan trabajar con disciplina y profesionalismo.

Se ha llegado a aplicar una “máxima” dejar hacer dejar pasar, especialmente con un cierto grupo de profesores allegados a las autoridades, que tienen carta libre para obrar al margen de los consensos y acuerdos institucionales, esto ha perjudicado a la imagen institucional en la parroquia y se ha evidenciado en los directivos su falta de gestión y liderazgo con valores.

La institución educativa plantea formar en sus estudiantes ciudadanos íntegros, críticos, reflexivos que practiquen los valores que tengan amor y desarrollen su propia identidad y que su accionar sea de acuerdo a su conciencia social.

En la Unidad Educativa Tumbaco, los directivos plantean un enfoque de gestión y liderazgo educativo estratégico por cuanto trazan una visión que aspiran que en el término de diez años la institución se desarrolle acorde a la comunidad a la que

pertenece, haciendo hincapié que debe tener una infraestructura con un equipamiento completo y que se debe aprovechar en forma adecuada los recursos que cuentan, dirigido y aplicado a la productividad, aspiran que todos los funcionarios trabajen con un mismo norte en un ambiente óptimo de trabajo, utilizando como estrategias para el logro de lo propuesto el diálogo y el consenso.

Buscan conseguir que la institución sea el eje innovador de la educación fiscal en la zona de influencia, que se llegue a ofertar un servicio educativo de calidad, para ello se deben capacitar y profesionalizarse los funcionarios tanto docentes, administrativos y los directivos que lleguen a satisfacer las aspiraciones y las necesidades de la comunidad.

Se evidenció también que la institución educativa a través de sus gestores han elaborado la misión institucional que le van a permitir su gestión y el liderazgo educativo, Buscan brindar una educación integral, con la finalidad de formar ciudadanos críticos, reflexivos, que practiquen los valores y que desarrollen su identidad cultural conociendo sus deberes y sus derechos para su actuación apropiada en la sociedad y ser capaces de desarrollar un pensamiento crítico, creativo que le faculte comunicarse y tenga la capacidad de discernir la verdad de su entorno.

Los profesores de la Unidad educativa Tumbaco consideran que el rol del docente líder está en la medida de su actitud y habilidades para cuestionar las órdenes, así también debe estar ligado a la búsqueda de la innovación y las constantes transformaciones escolares, es positivo que los docentes estén conscientes de su papel y esto hace posible que se acerque a un verdadero gestor y liderazgo.

A veces los directivos y docentes de la Institución en estudio, promueven la investigación educativa donde estén involucrados docentes, estudiantes, familias y la comunidad educativa que busquen materializar las metas, debería promoverse una permanente investigación a nivel educativo con la participación de toda la comunidad educativa para materializar los objetivos trazados.

Los padres de familia a veces demuestran cierta resistencia o escepticismo frente a la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, para evitar esa situación se debe socializar en forma oportuna a todos los involucrados y más que sean nuestros

aliados naturales. Constituye un aspecto sobresaliente de la institución educativa es que la enseñanza-aprendizaje de los valores lo hacen como un eje transversal de la formación integral del estudiante y como una asignatura.

En la Unidad Educativa Tumbaco a veces existe resistencia de parte de los docentes hacia los directivos cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, esto evidencia cierto grado de comodidad en lo que vienen haciendo, será necesaria una motivación adicional para que los docentes demuestren la apertura a las nuevas realidades.

Los docentes manifiestan estar a veces en desacuerdo con el rector de la institución, cuando no impone con equilibrio las sanciones y no hace el reconocimiento a quien se merece. Es completamente apropiado el malestar de los docentes ya que el directivo debe ser equilibrado en todas sus decisiones, debe actuar sin compromiso alguno, su único norte debe ser la institución.

Los docentes de la institución nunca han admirado el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, esto nos dice que los gestores educativos han estado desconectados de la realidad institucional.

Consideran los docentes que a veces los directivos mantienen cierto liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera. Esto es imposible que suceda, el directivo en estas áreas debe demostrar un nítido liderazgo para la buena imagen institucional y la calidad del servicio educativo que oferta la Unidad Educativa.

Según los docentes a veces hay actividades de integración con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, este tipo de actividades deben ser planificadas para todo el año lectivo, es necesario que todos se involucren para sacar adelante a la institución con un claro liderazgo del directivo.

Los estudiantes consideran que a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, se debe considerar que el directivo siempre debe tomar en cuenta las necesidades y opiniones tanto de docentes y estudiantes que de seguro ayudará a consolidar la buena marcha de la institución.

Los alumnos consideran que siempre se presenta un liderazgo conductual de los profesores dirigido a la realización de tareas, pero no ven en otras áreas como debe ser.

Evidencian también los alumnos que los profesores a veces inician las clases con frases de motivación, esto es necesario, puesto que ayuda a que el alumno se predisponga y se interese por el tema que se va a ver en la clase. Es parte elemental del plan de clase.

Señalan también los alumnos que siempre los docentes proponen actividades innovadoras, esto es reconfortante para la institución saber que los maestros están en la dirección adecuada en la planificación de clase referente a este aspecto.

Los estudiantes indican en la encuesta que siempre los docentes no se interesan por los problemas de ellos, esto se debe revertir, es necesario que el docente esté completamente enterado de los inconvenientes que tenga el alumno, para poder direccionar las clases e individualizar y de esta manera volverlo incluyente el proceso educativo.

En un 75% de los estudiantes encuestados consideran que a veces los profesores dan oportunidades para que opinen los alumnos, esto debe ser por el contrario, una constante la participación de los estudiantes en clases, para que realmente se evidencie la horizontalidad del proceso educativo.

Los padres de familia consideran que a veces el rector tiene en cuenta la opinión de ellos, especialmente cuando se trata de aportes económicos, es importante saber las opiniones de los padres de familia si es necesario reformular la gestión educativa.

Consideran los padres de familia que los docentes en un 40% inician las reuniones de trabajo con frases de motivación en valores y virtudes, tomando en cuenta la realidad del entorno familiar y comunitario.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La gestión educativa constituye un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y nacionales.

El liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Destacamos del presente trabajo investigativo las siguientes conclusiones, fruto de las encuestas, entrevistas y del diagnóstico institucional realizado en el centro educativo en donde se hizo el estudio.

1. Falta de aplicación de gestión y liderazgo por parte de las autoridades y docentes, es evidente en la Unidad Educativa Tumbaco, tomando en cuenta que la gestión educativa constituye un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y nacionales.
2. Se reflejó de acuerdo a las encuestas la limitada aplicación de valores, pese a estar presente como asignatura, lo que es lamentable, se debe considerar que los valores educativos nunca dejarán de ser un nombre con el que se designa a una cualidad, a un atributo, a una propiedad, virtud de algo relacionado con la tarea educativa.
3. No existe una capacitación continua de los docentes y autoridades para fortalecer el liderazgo en la institución. Los profesores que conforman la Institución comprometidos en cuanto a las actividades que se formulan tomando en cuenta las orientaciones establecidas por las autoridades y capacitarse de una manera continúa para ser mejores profesionales, considerando lo que

establece la Ley de Educación que se pondrá en vigencia en el año lectivo siguiente.

4. Existe manuales y planes educativos y reglamento interno como en otras instituciones, pero hay un limitado cumplimiento por parte de docentes, administrativos, directivos e incluso por estudiantes y padres de familia.
5. El código de ética se está reconstruyendo como un manual de convivencia, el mismo que lo están haciendo con la participación de todos los estamentos de la institución educativa, en donde se establecen las responsabilidades y los derechos que tienen y deben asumir todos, en forma casi voluntaria y con conciencia.
6. La Unidad Educativa Tumbaco cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI), en sus últimos años de aplicación, en donde se ha planteado reformas al currículo del ciclo básico y diversificado, con la implantación de menciones en los bachilleratos en ciencias, especializaciones de Químico biológicas, Físico matemáticas y bachillerato en ciencias de Comercio y Administración, especializaciones Informática y Contabilidad, diurna y nocturna, la creación de las menciones para los bachilleratos en ciencias y técnicos y las reformas en el ciclo básico, tenían la finalidad de proporcionar al estudiante una formación mínima que le permita orientar sus actividades a la productividad, una vez concluido cada ciclo de estudios y en el caso del bachillerato, como una alternativa adicional a la instrucción superior.
7. No se refleja que en la institución que se esté formando personas críticas, reflexivas y con valores, esto obedece por la presencia de docentes que aún mantienen una enseñanza de tipo tradicional.

RECOMENDACIONES

1. Que las autoridades de la Institución Educativa Tumbaco deben realizar una buena gestión y liderazgo en la institución a la que representan enfocándose siempre un buen manejo académico, así como una buena administración, a cumplir con las funciones.
2. Que los maestros están llamados a utilizar métodos y técnicas didácticas, materiales auxiliares de la enseñanza, de los programas y libros escolares, del mobiliario, del equipo y del propio edificio escolar con su diversidad de

instalaciones, de las formas de organización y disciplinarias, aun de los propios estilos, formas y prácticas de la evaluación.

3. Que los profesores que conforman la Institución deben ser más comprometidos en cuanto a las actividades que se formulan tomando en cuenta las orientaciones establecidas por las autoridades y capacitarse de una manera continúa para ser mejores profesionales, tomando en cuenta que así lo establece la Ley de Educación que se pondrá en vigencia en el año lectivo siguiente.
4. Que las autoridades del Centro Educativo lleven a cabo una adecuada aplicación de lo que se gestiona y se planifica para reflejar una buena imagen de la institución y lograr una calidad académica que pueda al sector educativo, guiándose a través de la Ley de Educación, Reglamentos y Planificaciones elaboradas en la institución.
5. Que elabore un cronograma sobre el cual se planifiquen las respectivas capacitaciones para los docentes y autoridades e incluso haya un compromiso de capacitarse aprovechando los cursos que el Ministerio de Educación promociona.
6. Que se coordine las actividades tanto con los docentes como con los estudiantes, en el aspecto académico; en cuanto al aspecto administrativo se realice nuevas gestiones de innovación.
7. Que se capacite mediante talleres, seminarios, en áreas como la legislación educativa, desarrollo personal profesional, motivación planificación y liderazgo, tanto a directivos, docentes y administrativos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la Propuesta.

TALLERES DE CAPACITACIÓN A LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS SOBRE “ACTUALIZACIÓN DE LA LEGISLACIÓN EDUCATIVA, DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL, PLANIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN” PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LA PARROQUIA DE TUMBACO DE LA UNIDAD EDUCATIVA TUMBACO.

Tomando en cuenta la situación de transición por la que está atravesando la Unidad Educativa, por parte de sus directivos, la educación en general y los problemas, las debilidades más pronunciadas son: la deficiente imagen institucional en lo pedagógico, la poca planificación en las fases del currículo, la significativa deserción y pérdida de año de los estudiantes, ponemos esta propuesta para enrumbar en forma adecuada y con otros perfiles de liderazgo de directivos, docentes y administrativos que respondan verdaderamente el sentir y las necesidades que tiene la comunidad y el país en general.

2. Justificación

Es importante llevar adelante esta propuesta de mejoramiento de la imagen institucional en lo pedagógico, partiendo que los directivos asuman un liderazgo y sean verdaderos gestores, por cuanto beneficiará a la comunidad educativa y a la sociedad en general, que necesariamente redundará en la calidad de la oferta educativa, buscando la excelencia académica que le va a permitir al estudiante al egresar , tener mejores posibilidades de ubicarse en el mercado laboral y de ingresar a las instituciones de educación superior.

3. Objetivos de la propuesta.

1. Diseñar un plan de actividades para el mejoramiento de la imagen institucional en lo pedagógico de la Unidad Educativa Tumbaco a través de una adecuada gestión, liderazgo y los valores de los gestores, docentes y administrativos.

2. Concienciar sobre el rol que cumplen en la Institución educativa y en la sociedad en general tantos directivos, docentes y administrativos.
3. Determinar las actividades que se va llevar a cabo para el mejoramiento pedagógico de la imagen institucional en la parroquia de Tumbaco de la Unidad Educativa.
4. Diseñar un programa alternativo para el mejor desempeño de los gestores educativos, docentes, administrativos y estudiantes de la Unidad Educativa.
5. Implementar algunos talleres, cursos de actualización de conocimientos de tipo legal y de carácter motivacional que ayuden al crecimiento personal y profesional.
6. Motivar y elevar la autoestima, así como también despertar la identidad con la institución por parte de los estudiantes y padres, madres de familia.

4. Localización y cobertura espacial.

La investigación se realizará en la Unidad Educativa Tumbaco de la Parroquia de Tumbaco perteneciente a la provincia de Pichincha se trabajó con directivos, docentes y administrativos. Nuestra propuesta de igual manera está dirigida hacia estos estamentos de la institución, es decir la propuesta es integradora, por cuanto consideramos que la imagen institucional en lo pedagógico de la Unidad Educativa se podrá mejorar con el aporte de todos, la calidad y la excelencia de una institución educativa solo se conseguirá con una gestión y liderazgo encabezado por los directivos y docentes que irradian a toda la comunidad educativa.

5. Población Objetivo

Los actores fundamentales y los aliados estratégicos constituyen los padres, madres de familia, los docentes, los estudiantes y los directivos, toda la institución educativa deberá asumir en forma consciente sus responsabilidades con la institución educativa.

6. Sostenibilidad de la Propuesta.

La presente propuesta es totalmente sostenible y se puede ejecutar, por cuanto se dispone de los recursos necesarios, como son:

Recursos humanos se procederá a contratar profesionales para que capaciten a docentes y directivos en el ámbito del liderazgo y gestión pedagógica, Un juriconsulto para la capacitación en lo referente a la legislación educativa, así también se dispondrá de un motivador para que comparta con los gestores y docentes, para que llame a la reflexión y cambien de actitud frente a la institución y a la vida. Se realizarán también talleres de concienciación sobre el rol que le corresponde asumir tanto a los directivos, docentes y administrativos, se desarrollarán talleres sobre liderazgo.

Sobre los recursos tecnológicos la institución dispone del acceso a las TICS, esto dará mayor facilidad para que los capacitadores impartan de mejor forma los conocimientos.

Los recursos materiales la institución cuenta con una copiadora, computadora, máquina de escribir e impresora para facilitar el material tanto de copias como los CDS a los asistentes de los cursos de actualización.

Los recursos físicos la Unidad Educativa Tumbaco no disponen de un auditorio, pero cuenta con dos centros de cómputo y de una pequeña sala, donde se puede adecuar para los cursos y los talleres de capacitación.

Los recursos económicos como en toda institución pública los recursos económicos son limitados, sin embargo se harán la gestión a colecturía para que una parte cubra con los honorarios de los capacitadores y la otra parte sea financiada con el aporte de los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia.

Recursos organizacionales todo el proceso de capacitación estará coordinado por los directivos de la institución.

7. Presupuesto

ACTIVIDADES	COSTO	APORTANTES	INGRESOS
Curso de actualización de la legislación educativa, el facilitador será un jurista especialista en la legislación civil y educativa.	\$250	Comité de curso y central de padres de familia	\$1500
Talleres de desarrollo personal y profesional, el facilitador será un motivador.	\$250	Directivos, docentes y administrativos	\$800
Jornadas pedagógicas y didácticas sobre la nueva planificación del bachillerato único.	\$250	Consejo estudiantil	\$ 150
Taller motivacional y sobre las obligaciones y derechos.	\$500	Recursos de partida presupuestaria de la Institución educativa.	\$1000
Taller sobre liderazgo.	\$500		
Material de apoyo.	\$100		
Refrigerio	\$1500		
TOTAL DE EGRESOS	\$3350	TOTAL DE INGRESOS	\$3350

8. Cronograma

En el presente cronograma se indica de manera general los tiempos en los que se llevará a cabo cada actividad, más adelante se lo verá de una manera específica.

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	FEBRERO
	2011	2011	2011	2012	2012
	Primera semana	Segunda semana	Tercera semana	Segunda semana	Última semana
Curso de actualización de legislación civil y educativa	X				
Talleres sobre desarrollo personal y profesional.		X			
Jornadas pedagógicas sobre planificación.			X		
Taller motivacional sobre obligaciones y derechos				X	
Taller sobre liderazgo					X
Evaluación de la actividad realizada.	X	X	X	X	X

Planificación de las actividades de manera específica

CURSO DE ACTUALIZACIÓN DE LEGISLACIÓN CIVIL Y EDUCATIVA.

FECHA: jueves 1 de septiembre del 2011,

INSTITUCIÓN CAPACITADORA: ASOCIACIÓN NACIONAL DE PLANTELES EDUCATIVOS EXPERIMENTALES.

TEMAS	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACIÓN
Legislación	Autoridades de la Unidad Educativa Tumbaco	8h00 – 9h00	Se realizará al finalizar la jornada y se aplicará un cuestionario de preguntas a los capacitados.
Tipos de legislación	Designados de la Institución capacitadora.	9h00-10h00	
Legislación Civil		10h00 10h30	
R E C E S O REFRIGERIO		10h30 11h00	
Educación	Autoridades de la Institución educativa.	11h00 12h00	
Legislación Educativa	Designados de la Institución capacitadora.	12h00 13h00	

TALLERES SOBRE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

FECHA: viernes 7 de octubre del 2011

INSTITUCIÓN CAPACITADORA: ASOCIACIÓN NACIONAL DE PLANTELES EDUCATIVOS EXPERIMENTALES.

TEMAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACION
Conocerse a uno mismo ¿Quién soy?	MOTIVACIÓN	Autoridades de la Unidad Educativa Tumbaco. Capacitadores designados por la Institución.	8h00 – 9h00	Se realizará, al finalizar la jornada a través de conversatorios.
Defectos y cualidades	DINÁMICAS		09h00 10h00	
R E C E S O REFRIGERIO			10h00 10h30	
Como me ven los demás	TRABAJO EN GRUPOS	Designados de la Institución capacitadora.	10h30 11h30	
Qué haré para cambiar	SOCIALIZACIÓN		11h30 12h30	

JORNADAS PEDAGÓGICAS SOBRE PLANIFICACIÓN.

LAS JORNADAS SE LLEVARÁN A CABO LOS DÍAS 14 Y 15 DE NOVIEMBRE DEL 2011

INSTITUCIÓN CAPACITADORA: ASOCIACIÓN NACIONAL DE PLANTELES EDUCATIVOS EXPERIMENTALES

Lunes 14 de noviembre.

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACIÓN
Que es la Planificación	Proyector de imágenes Computador	Autoridades de la Unidad Educativa Tumbaco. Capacitadores designados por la Institución.	8h00 – 9h00	Se realizará, al finalizar la jornada a través de conversatorios.
Importancia de la Planificación	Poligrafiados		09h00 10h00	
R E C E S O REFRIGERIO			10h00 10h30	
Tipos de Planificación	Proyector de imágenes Computador	Designados de la Institución capacitadora.	10h30 11h30	
Formatos de Planificación	Poligrafiados		11h30 12h30	

Martes 15 de noviembre del 2011

TEMA: JORNADAS DE PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACION
Recapitulación de lo aprendido	Proyector de imágenes Computador	Autoridades de la Unidad Educativa Tumbaco.	8h00 – 9h00	Se realizará, al finalizar la jornada a través de conversatorios.
Elaboración de una planificación por grupos	Poligrafiados	Capacitadores designados por la Institución.	09h00 10h00	
R E C E S O REFRIGERIO			10h00 10h30	
Presentación de la Planificación	Proyector de imágenes Computador	Capacitadores designados por la Institución	10h30 11h30	
Socialización	Poligrafiados		11h30 12h30	

TALLER MOTIVACIONAL SOBRE OBLIGACIONES Y DERECHOS

FECHA: Un día de la cuarta semana de enero del 2012

INSTITUCIÓN CAPACITADORA: ASOCIACIÓN NACIONAL DE PLANTELES EDUCATIVOS EXPERIMENTALES.

TEMAS	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACION
Ley de educación	Proyector de imágenes Computador	Autoridades de la Unidad Educativa Tumbaco.	8h00 – 9h00	Se realizará, al finalizar la jornada a través de conversatorios.
Reglamento de la institución	Ley de Educación y Reglamento de la Institución	Capacitadores designados por la Institución.	09h00 10h00	
R E C E S O REFRIGERIO			10h00 10h30	
Obligaciones de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia	Proyector de imágenes Computador	Designados de la Institución capacitadora.	10h30 11h30	
Derechos de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia	Ley de Educación y Reglamento de la Institución		11h30 12h30	

TALLER SOBRE LIDERAZGO**FECHA:** Un día de la segunda semana del mes de febrero del 2012**INSTITUCIÓN CAPACITADORA:** ASOCIACIÓN NACIONAL DE PLANTELES EDUCATIVOS EXPERIMENTALES

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACION
LIDERAZGO	Proyector de imágenes Computador	Autoridades de la Unidad Educativa Tumbaco.	8h00 – 9h00	Se realizará, al finalizar la jornada a través de conversatorios.
IMPORTANCIA	Poligrafiados	Capacitadores designados por la Institución.	09h00 10h00	
R E C E S O REFRIGERIO			10h00 10h30	
Tipos de Liderazgo	Proyector de imágenes Computador	Designados de la Institución capacitadora.	10h30 11h30	
Quienes ejecutan el Liderazgo	Poligrafiados		11h30 12h30	

8. Bibliografía

1. Almeida, A. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Loja: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.
2. Álvarez Gálvez, L. E. (2010). *Proyecto de Grado I*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
3. Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos, Integrando el personal y la empresa*. Londres: Legis.
4. Balmes, J. (2004). Lima.
5. Chavarría Olarte, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.
6. Correa Jaramillo, C. (2009). *Liderazgo, Valores y educación*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
7. Cyril, P. (1976). *Dirección y gestión de centros educativos*. Madrid: Anaya.
8. Grados L, F. (2009). *El tesoro de los valores*. Lima: Chirre.
9. Guillén, J. (2008). *Ética en las organizaciones construyendo*. Madrid: Pearson.
10. Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
11. Gutiérrez Martínez, A. (2002). *Curso de Lógica y Ética*. Quito: Don Bosco.
12. Haiman, T. (1979). *Técnicas Psicológicas modernas para jefes y mandos intermedios*. Barcelona: Hispano Europea.
13. Izquierdo Arellano, E. (2005). *Educación en valores*. Loja: Pixeles.
14. Jara Roa, C. (2009). *Investigación educativa, Guía didáctica*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
15. *Lógica y Ética*. (1994). Cuenca: Don Bosco.
16. Lussier, R. (2005). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Copyright Internacional.
17. Martínez, A. (2000). *Curso de Lógica y Ética*. Quito: Maya.
18. Poster, C. (1976). *Gestión de centros educativos*. Madrid: Anaya.
19. Valenzuela González, J. R. (2008). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas.

9. Apéndices

ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA TUMBACO

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a usted, contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran Validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: Unidad Educativa Tumbaco

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha Cantón: Quito Sector: Urbano () Rural (X)

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

1.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- | | | |
|---|----------------------|-----|
| a | Fiscal | () |
| b | Fiscomisional | () |
| c | Municipal | () |
| d | Particular Laico | () |
| e | Particular religioso | () |

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

- a Inspector general ()
- b Rector ()
- c Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7.- Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Nro.	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Son innatas.			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

Nro.	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			
c.	La mejora de los mecanismos de control			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (rector(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

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

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no.

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

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

(_____)

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

(_____)

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

(_____)

d. Mantener actualizada la metodología.

(_____)

e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

(_____)

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

(_____)

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

(_____)

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

(_____)

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

(_____)

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

(_____)

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

SI () NO ()

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

a) Una reingeniería de procesos. (_____)

b) Plan estratégico. (_____)

c) Plan Operativo Anual. (_____)

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (_____)

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector, 4 jefes de área

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

¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?

¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

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

¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

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

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

¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor/a

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE, A VECES, NUNCA.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE INFORMACIÓN:

Nombre del establecimiento

Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano (____) Rural (____)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- | | | |
|---|----------------------|-----|
| a | Fiscal | () |
| b | Fiscomisional | () |
| c | Municipal | () |
| d | Particular Laico | () |
| e | Particular religioso | () |

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
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.			
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.			
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			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante			
Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
Desacuerdo continuo en a las relaciones con el rector del centro educativo			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES:

Sr. Estudiante:

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

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

SIEMPRE, A VECES, NUNCA.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....Cantón.....Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- | | | |
|---|----------------------|-----|
| a | Fiscal | () |
| b | Fiscomisional | () |
| c | Municipal | () |
| d | Particular Laico | () |
| e | Particular religioso | () |

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.			
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/comunitario.			
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.			
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

ENCUESTA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA

Sr/a Padre y Madre de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la Unidad Educativa Tumbaco, en que actualmente se encuentra su hijo/a. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE, A VECES, NUNCA.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento: Unidad Educativa Tumbaco

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha Cantón: Quito Parroquia: Tumbaco Sector: Urbano () Rural ()

TIPOS DE ESTABLECIMIENTO:

- | | | |
|---|----------------------|-----|
| a | Fiscal | () |
| b | Fiscomisional | () |
| c | Municipal | () |
| d | Particular Laico | () |
| e | Particular religioso | () |

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia.			
Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de las madres y padres de familia.			
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
Los docentes inician las reuniones de trabajo con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.			
Los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen apoyados por los padres de familia.			
Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y interacción con los docentes.			
Los docentes no se interesan por los problemas de los hogares de los estudiantes.			
En las reuniones se dan oportunidades para que los padres y madres de familia expresen sus opiniones.			
Es el profesor/a el que decide que se hace en el transcurso del año escolar.			
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
Se realizan talleres de trabajo en grupo, equipo con instrucciones claras con participación del docente y padres de familia.			
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

ACTA DE COMPROMISO

Yo Licenciado Luis Felipe Chacón Freire Rector de la Unidad Educativa Tumbaco, habiendo recibido la solicitud de parte del Licenciado Alfonso Viterbo Jami Zapata, maestrante en Gerencia Y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja acepto la petición realizada, me comprometo a dar todas las facilidades al profesional de cuarto nivel en formación y por su parte el maestrante se responsabiliza a dar uso adecuado con apego a la ética profesional toda la información y documentación que se recabe. Así como también proporcionar a la Institución los resultados de la Investigación.

Para constancia, dejamos plasmadas nuestras firmas

En Tumbaco, a 23 de junio del 2010

Lic. Luís Chacón Freire

RECTOR DE LA UET

Lic. Alfonso Jami Zapata

MAESTRANTE