



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR  
DE LOJA**



La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERZGO EDUCACIONAL**

*Tema: Gestión liderazgo y valores en el centro educativo Colegio Fiscomisional  
“Ecuador Amazónico”, del cantón El Pangui, Zamora Chinchipe, durante el periodo  
2011-2012”*

Tesis de Grado

AUTORA:

Torres Torres Cecilia Angelita

DIRECTORA:

Espinoza Cordero Jinna del Rocío, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 24 de mayo de 2012

Mgs

Jinna Espinoza Cordero

**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Haber realizado el seguimiento del informe de investigación, tema: : **Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico", del cantón el Pangui, Zamora Chinchipe, durante el periodo 2011-2012**, ejecutado por la Maestrante Hna. Cecilia Torres Torres, mismo 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 impresión.



Mgs. Jinna Espinoza Cordero

**DIRECTORA DE TESIS**

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Cecilia Angelita Torres Torres, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Julio del 2012

.....  
Torres Torres Cecilia Angelita  
CI. 110341698-6

## **AUTORÍA:**

Yo, Cecilia Angelita Torres Torres, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Cecilia Angelita Torres Torres

CI. 110341698-6

## DEDICATORIA

Al único capaz de dar vida y llenar mis días de alegría, al único capaz de fortalecerme en mi debilidad, al único capaz de amarme, más cuando menos lo merezca, porque es cuando más lo necesite: Dios mi Padre.

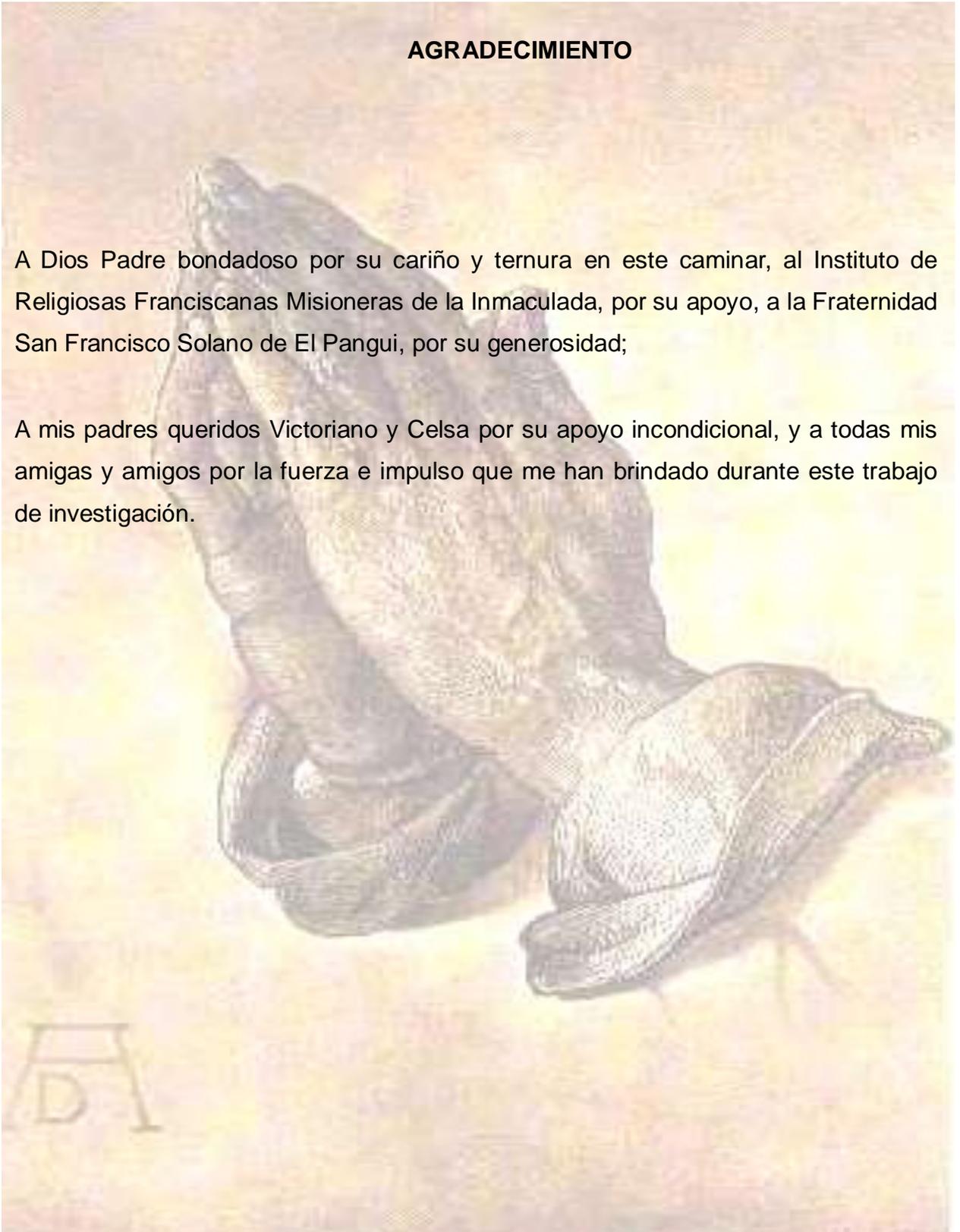
Este trabajo también va dedicado a los compañeros y compañeras maestros y maestras que puedan ver en él un apoyo para realizar su labor docente.



## AGRADECIMIENTO

A Dios Padre bondadoso por su cariño y ternura en este caminar, al Instituto de Religiosas Franciscanas Misioneras de la Inmaculada, por su apoyo, a la Fraternidad San Francisco Solano de El Panguí, por su generosidad;

A mis padres queridos Victoriano y Celsa por su apoyo incondicional, y a todas mis amigas y amigos por la fuerza e impulso que me han brindado durante este trabajo de investigación.



## 2. ACTA DE COMPROMISO CELEBRADA ENTRE EL COLEGIO FISCOMISIONAL "ECUADOR AMAZÓNICO" DEL CANTÓN EL PANGUI Y LA LCDA. HNA. CECILIA TORRES PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

A los 25 días del mes de julio del año 2011, siendo las 10h17, se reúnen, el Señor Lic. Víctor Eduardo Loja Cuzco, en su calidad de Rector del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico", y la Lic. Hna. Cecilia Torres, con el fin de suscribir la presente acta de compromiso, sustentada en lo siguiente:

Con el fin de viabilizar los estudios de maestría, el señor Rector del centro educativo en mención, se compromete a autorizar a la Lic. Hna. Cecilia Torres, para que realice en proceso de investigación, estudiando y analizando los documentos, y más instrumentos institucionales, que para lograr el objetivo se requiera, asimismo, realice las encuestas u otras herramientas investigativas al personal de la institución. En contraparte, la Lic. Hna. Cecilia Torres, se compromete a donar un ejemplar del trabajo de investigación y a asesorar sobre la aplicación del mismo en el centro educativo, con el fin de promover mejoramiento en la administración, liderazgo y práctica de valores en el Colegio Fisco misional "Ecuador Amazónico" del cantón el Pangui, provincia de Zamora Chinchipe.

Sin otro particular, de forma libre y voluntaria, las partes proceden a firmar la presente acta de compromiso, en una original y dos copias del mismo tenor.

El Pangui, 25 de julio del 2011.

Atentamente,

Ing. Víctor Eduardo Loja Cuzco

RECTOR



Lic. Hna. Cecilia Torres

MAESTRANTE

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACION	ii
CESION DE DERECHOS	iii
AUTORIA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>1. La gestión educativa.....</b>	<b>5</b>
Concepto.....	6
Importancia.....	12
Tipos de gestión.....	14
<b>2. Liderazgo educacional.....</b>	<b>17</b>
Concepto.....	17
Tipos.....	18
Características.....	18
<b>3. Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>20</b>
Los valores y la educación.....	27
La comunidad educativa.....	29
El clima escolar.....	30

<b>METODOLOGÍA.....</b>	
Participantes.....	38
Materiales e instrumentos.....	44
Método y procedimiento.....	47
<b>RESULTADOS.....</b>	50
<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	50
<b>1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....</b>	50
1. El manual de organización.....	50
2. Reglamento de la Ley Orgánica de Educación de 1985...	51
3. El código de ética.....	52
4. El plan estratégico.....	53
5. El plan operativo anual.....	54
6. El proyecto educativo institucional (PEI).....	55
7. Reglamento interno y otras regulaciones.....	57
8. Código de convivencia institucional.....	58
<b>2. La estructura organizativa de la unidad educativa.....</b>	59
1. Misión y visión.....	60
2. El organigrama.....	62
3. Funciones por áreas y departamentos.....	63
4. El clima escolar y convivencia con valores.....	64
5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	64
6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	65
7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	66
8. Dimensión comunitaria y valores.....	68
<b>3. Análisis FODA.....</b>	69

1. Fortalezas y debilidades.....	69
2. Oportunidades y amenazas.....	72
3. Matriz FODA.....	73
<b>4. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>75</b>
1. De los directivos.....	76
2. De los profesores.....	87
3. De los estudiantes.....	90
4. De los padres de familia.....	92
5. Matriz de problemáticas.....	95
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>96</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>105</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

<b>Tabla 1.</b>	PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD Y SEXO Y FUNCIÓN DIRECTIVA	40
<b>Tabla 2.</b>	DIRECTORES DE ÁREA POR EDAD Y SEXO	40
<b>Tabla 3.</b>	PERSONAL DOICENTE POR EDAD, SEXO Y FUNCIÓN	41
<b>Tabla 4.</b>	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR EDAD, SEXO Y FUNCIÓN	42
<b>Tabla 5.</b>	POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD SEXO Y ESPECIALIDAD	43
<b>Tabla 6.</b>	FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO	76
<b>Tabla 7.</b>	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	77
<b>Tabla 8.</b>	LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS	78
<b>Tabla 9.</b>	EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DECISIONES	79
<b>Tabla 10.</b>	DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS	79
<b>Tabla 11.</b>	LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	80

<b>Tabla 12.</b>	HABILIDADES DEL LIDERAZGO QUE SE REQUIERE PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	81
<b>Tabla 13.</b>	PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	82
<b>Tabla 14.</b>	ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	83
<b>Tabla 15.</b>	ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	84
<b>Tabla 16.</b>	LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	85
<b>Tabla 17.</b>	LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	86
<b>Tabla 18</b>	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	87
<b>Tabla 19.</b>	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES	87
<b>Tabla 20.</b>	RESULTADOS DE LA ENCUESTA ESTUDIANTES	90
<b>Tabla 21.</b>	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	92

## RESUMEN

Transcurrida la primera década del siglo XXI, aún asistimos a problemas educativos motivados por diferentes factores entre los que se pueden señalar; docentes descontextualizados principalmente en lo relativo a contenidos científicos y conocimiento de la realidad, infraestructura inadecuada para la realización de las diferentes actividades estudiantiles, la carencia de gestión, liderazgo y valores por parte de quienes ejercen la dirección de los establecimientos educativos, entre otras son las causas que originan la investigación realizada en el *centro educativo colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, del Cantón el Panguí*

La información obtenida permitió concluir que en el centro educativo se hace urgente la aplicación de medidas que lleven a la transformación institucional con miras a convertirlo en un establecimiento que oferte educación de calidad a sus estudiantes. En este sentido, lo primero que debe proponerse es la capacitación a los directivos en el área de Gestión y Liderazgo en Valores, que posibiliten un correcto manejo de la institución.

Al final se presenta una propuesta de mejora para la realidad institucional observada, Orientada a mejorar la calidad en la dirección de la institución educativa.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas, no son inmóviles ni ajenas a los cambios y manifestaciones sociales y culturales de las personas que conforman la comunidad educativa, y su entorno; por el contrario, son organizaciones dinámicas que representan la identidad de los pueblos y la posibilidad de generar el progreso de los mismos, dotando para ello a la niñez y juventud de conocimientos, herramientas tecnológicas y formación humanística, que las convierten en entes positivos de la sociedad, y como tales, agentes de la transformación social que tanto anhela el país.

La importancia de la ejecución del presente proyecto radica, en que, éste permite conocer la realidad institucional en el ámbito del liderazgo y gerencia educativa del Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, esto motiva el presente trabajo de investigación, el mismo que parte del hecho observado de la carencia de liderazgo íntimamente relacionado con la gestión curricular y el desarrollo de los valores en toda la comunidad educativa, este trabajo permitirá que las actividades del colegio se orienten a lograr mejoras en la calidad del servicio que oferta a la sociedad, desarrollando sus habilidades y dotándola de herramientas que tornan su gestión más eficiente y eficaz, para alcanzar resultados concretos y efectivos en pro del mejoramiento de todos los actores del proceso educativo y la sociedad; en este contexto, los directivos, se desempeñarán con aplomo, y ejerciendo la gestión y liderazgo direccionada a alcanzar, las más caras aspiraciones de sus administrados; consecuentemente, la investigación, articula una serie de fundamentos teóricos que esclarecen y refuerzan la aplicación de elementos imprescindibles de la administración educativa. Otro aspecto importante a tomar en cuenta es el hecho de que a este trabajo no le anteceden otros que tengan relación con la temática, por lo tanto se constituye en el primero en enfocar un aspecto de tanta importancia en cuanto a la dirección institucional, por otra parte, el conocimiento que se tiene de la institución se lo adquirió mediante un proceso de obtención de información in situ.

Detectada la realidad institucional, el presente trabajo aportará a la institución (por ende a sus directivos) los beneficios de la guía con la posible solución a las dificultades encontradas. Esta investigación por una parte permitirá cumplir con un requisito para optar por el título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, además de ampliar los conocimientos en lo relacionado al tema, lo que posibilitará

que se pueda aportar de manera significativa a la labor como docente en el centro de trabajo. Pero lo más significativo de este trabajo de investigación, es el de aportar significativamente a la labor docente y específicamente a la comunidad en su conjunto y no únicamente en forma sectorial, ya que en términos generales las conclusiones que aquí se realizan pueden ser aplicadas en cualquier centro educativo.

La factibilidad de la presente investigación, se deriva del hecho de contar con la aprobación y colaboración de directivos y personal del centro educativo, con la disponibilidad de utilización de los recursos de infraestructura y con la asesoría del equipo técnico de la UTPL.

Para orientar el planteamiento, enfoque y obtención del propósito de la presente investigación, sustentada en el estudio de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, se plantearon los siguientes objetivos:

Los objetivos generales propuestos son:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y 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 las instituciones educativas.

Los objetivos específicos orientados a:

Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo.

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

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

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

Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Ciertamente, el cumplimiento de los objetivos planteados, han constituido la mejor evidencia que la presente investigación ha sido exitosa y con resultados tangibles y aplicados a la mejora institucional del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico". En este sentido, para el futuro se espera el mejoramiento del desempeño directivo, la puesta en práctica de estrategias de gestión, y una convivencia matizada por valores humanísticos que eleven y respeten la dignidad de las personas.

Los beneficiarios directos de la ejecución de esta investigación, son todos los miembros de la comunidad educativa, puesto que el diagnóstico se basa en la información facilitada por ellos, a la vez que, las perspectivas de mejoramiento inciden directamente sobre estos mismos actores. No obstante, también se constata beneficiarios indirectos como: la Universidad Técnica Particular de Loja, puesto que una vez más, de una manera exitosa fortalece sus portafolios de investigación

educativa; simultáneamente se beneficiarán los maestros, maestras y directivos de otras instituciones educativas que mantienen relaciones interinstitucionales con el centro educativo investigado, y más habitantes del cantón el Pangui, que de una u otra forma mantienen comunicación con el Colegio “Ecuador Amazónico”.

Sin duda, en las líneas de la presente investigación, se presentan tópicos importantes que proyectan el desarrollo sostenido, técnico y profesional de las instituciones educativas, por lo que, se invita a la comunidad del conocimiento a leer el presente trabajo, como una forma de enriquecer su acervo cultural y su desempeño profesional.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En la administración eficiente, dinámica y creativa de las instituciones educativas, es necesario poner en práctica un conjunto de estrategias y conocimientos pedagógicos, legislativos, teóricos, técnicos y empíricos, que viabilicen de forma fructífera las relaciones y el crecimiento sustancial y significativo de todos los miembros de la comunidad educativa, a la vez, se articule la gestión al entorno comunitario; en este sentido, la presente investigación, profundiza en ciertas conceptualizaciones que refuerzan las connotaciones de gestión, liderazgo, y la práctica de valores en la convivencia cotidiana, esto como una alternativa para generar el desarrollo institucional de manera integral.

### **2.1. La gestión educativa**

La gestión debe ser concebida desde sus características internas de gerenciamiento para alcanzar los objetivos, metas, visión y misión de las instituciones educativas, y su vinculación armónica y trascendente con las entrañas sociales y su desarrollo, puesto que la gestión educativa ha de convertirse en el medio para transformar positivamente las estructuras sociales, para lograr la dignidad, el buen vivir y bienestar de toda la humanidad; en este escenario, consideremos algunos aportes que se han realizado en torno a la Gestión Educativa.

Para el Dr. Elme Carballo, (2005), la Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: la pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, para alcanzar los resultados planeados y deseados.

Debido a que quizá en muchos de los casos al docente lo que le interesa es dar atención a su plan curricular (plan de contenidos) sin considerar que la base y esencia de la labor del maestro es aportar a la transformación positiva del educando puesto bajo su responsabilidad.

## ➤ **Concepto**

El diccionario de las ciencias de la educación (Sergio Sánchez Cerezo, Pilar Gil Fernández, Julian Abad Caja, 1983), conceptualiza a la Gestión Educativa como un *“Conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo”*.

La gestión, acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Consiste en promover y activar la consecución de un mandato o encargo. Se aplica a la actuación integrada respecto de los programas y los recursos para el logro de los objetivos de un plan a plazo fijo, incluida la evaluación en la posterior planificación.

En general, la gestión de las instituciones educativas comportaría, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (de programa y presupuesto), de planificación, programación y control.

Es evidente que la gestión, no puede ser segmentada o parcializada para un sector determinado de las instituciones educativas, sino que, tiene que ser interpretada desde una cosmovisión integral.

De forma concreta, la gestión en los centros educativos, ha de estar inspirada en atender satisfactoriamente, a las necesidades de los profesores, estudiantes, padres de familia y del entorno comunitario, en este escenario, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina en el año 1996, determina que la gestión educativa es *“el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”*. (García, 2000).

Ciertamente, la gestión educativa conlleva implícitamente a la toma de decisiones pedagógicas, dado que de forma natural en la vida diaria de las instituciones educativas, siempre se presentan conflictos grandes o pequeños, y, que los directivos y líderes están llamados a resolver, a hacerles un seguimiento; y, finalmente a propiciar un proceso de evaluación, que permita visualizar si las decisiones han sido correctas o incorrectas, y de ser éstas últimas, están obligados a tomar las medidas más adecuadas para mejorar la gestión del futuro.

En lo personal creo que la Gestión Educativa como lo enfoca el Diccionario de las Ciencias de la Educación, apunta de forma clara lo que se requiere para que la tarea escolar se desarrolle orientada al logro de las metas de desarrollo integral de los educandos, sin embargo y sin querer parecer demasiado pesimista me inclino a pensar como en el caso del Dr. Carballo que en la mayoría de los casos tenemos muchas buenas intenciones pero que la pasividad desarrollada por algunos (no pocos) docentes no permiten que se ejecuten acciones que de verdad mejoren el sistema educativo, esto no significa que todo esté perdido, se observa que hay compañeros docentes que conscientes de la necesidad de cambio emprenden en tareas de capacitación, profesionalización, etc. orientadas a convertir a los docentes en los pilares fundamentales del cambio y transformación social.

**Liderazgo:** *Cualquier esfuerzo de influir en la conducta de otros, por la razón que fuese.* (Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Management of Organizational Behavior).

El Liderazgo Educativo tiene que ver con la labor que realiza algún miembro de la comunidad educativa, sin que esto signifique necesariamente que el líder sea directivo. El líder pedagógico, en sentido estricto, no puede "enseñar" a otros –sobre todo a formarse culturalmente - como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastroso hasta grandes alturas mentales y espirituales. En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus

capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce.

El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas".

Recuperado de <http://www.elnuevodiario.com.ni/imprimir.php/914/entrada>

Por consiguiente, el auténtico maestro-líder es un timonel, un catalizador, un facilitador –un agente del aprendizaje–, pero no su causa primera. El énfasis de la enseñanza está puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad, y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentivan la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir "respuestas correctas", en lugar de considerar diversas aristas y posibilidades para enfrentar un mismo problema. Para obtener éxito en la solución de problemas es necesario replantear las preguntas desde diversos ángulos.

El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar al aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiera sus propios puntos de vista. La sumisión a la autoridad externa es siempre provisional y transitoria.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que exploren en su interior en busca de auto-conciencia, ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que en lo personal lo haya conseguido previamente. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases, ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

Hay que recordar que la calidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas. La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria. En Conclusión, se puede afirmar que se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar una multitud de fantasías, de sueños, de imágenes de mañanas posibles, de santuarios para la imaginación, por encima del frío y práctico "realismo" –tener los pies sobre la tierra–. Un sistema educativo basado en "dar las respuestas correctas" es psicológicamente insano. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones. Es necesario tomar en cuenta que necesitamos educar para una libertad por encima de todas las limitaciones. La capacidad para hacer cambiar de perspectiva constituye la estrategia fundamental del liderazgo educativo.

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades "petrificadas". Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos. Deben tener claro que siempre existe una gama de posibilidades. Se les debe permitir

innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida. Estamos convencidos de que son, los educadores líderes, los que a través de su vocación y con una nueva mentalidad, pueden cambiar la sociedad. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos. Asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre podemos resultar transformados. El mejor modo de propagar las ideas de cambio es viviéndolas. Antes de iniciar un nuevo cambio de paradigma y abandonar los hábitos que han impedido nuestro crecimiento. En otras palabras, tenemos que estar dispuestos a olvidarnos de la vida que hemos planeado, para poder tener la vida que nos espera. Debemos despojarnos de nuestra vieja piel para poder tener una nueva.

Si pensamos ¿Cuál es el papel de los maestros? lo primero que viene a la mente es que todos estamos desempeñando un papel. ¿Cómo debemos responder a esta idea? Nuestro rol como maestros es asegurar que el currículo de Educación para la Excelencia Humana llegue a nuestros educandos con la máxima autenticidad. ¿Qué se espera de nosotros? (Sathya Sai Baba) dice, *‘Los maestros son como un tanque de agua y los estudiantes son como los grifos. Así como es el agua en el tanque, así será el agua en el grifo.’* Si el agua en el tanque es impura o contaminada, esta misma agua llegará a los grifos. Por tanto, la primera condición esencial para nosotros es la de mantener la pureza interna. Para lograrlo debemos practicar lo que predicamos. El agua fluye de un nivel más alto a un nivel más bajo; por tanto, debemos esforzarnos continuamente por mantener un nivel más alto. Es también esencial que un maestro que valga la pena sea un aprendiz de por vida. Así, la pureza y la perseverancia son esenciales para prepararnos para nuestro rol. Sólo cuando practicamos lo que predicamos es que adquirimos la autoridad moral para influenciar a otros. (Historia de Sri Ramakrishna)

El currículo de la Educación no es sólo una colección de tópicos sino un programa holístico, orgánico, basado en sanos principios pedagógicos. Relaciona la enseñanza con situaciones de la vida real; así, estudiantes y maestros reciben una continua afirmación del mensaje durante los años de escuela. Está jerarquizada secuencialmente en términos de valores, técnicas y enfoques en consonancia con las etapas de desarrollo y potencial de los estudiantes. Es el único proyecto de

currículo en la historia que es completo, con todos los componentes de un currículo ideal, incluyendo la evaluación y un módulo para entrenamiento de los maestros.

Por ende, es imprescindible apuntar más alto, trascendiendo el enfoque de lo físico a lo mental y de lo mental a lo espiritual. Todo maestro tiene su estilo personalizado de presentación; esto está bien. La variación en la presentación retiene la motivación de los participantes. Sin embargo, debe asegurarse que un mínimo del componente de conocimiento y concepto es entregado en la presentación. Esto requiere que todos los maestros vayan a la clase preparados y que siempre empleen un enfoque holístico a la enseñanza. Es igualmente esencial que estemos conscientes de lo que no debemos comunicar. La semántica y los argumentos deben ser evitados; aunque en las clases superiores puede necesitarse una discusión libre y franca, en la situación del salón de clase encontramos que en muchos casos, no hay una única respuesta 'correcta' en la aclaración de un valor; cada persona responde de acuerdo con su nivel de comprensión y experiencia. Por ende, nuestro esfuerzo debe ser de inspirar y motivar más bien que instruir y enseñar.

La transferencia del aprendizaje es un concepto clave en la educación. Es aumentado si el maestro saca a relucir la relevancia del mensaje en la vida diaria. Citando ejemplos prácticos, traemos el mensaje más cerca del nivel de comprensión del aprendiz. Por esta razón, la interacción fuera de clase, aun de naturaleza no académica, es de gran importancia. Una escuela residencial provee cantidad de oportunidades para la interacción informal con los estudiantes; las excursiones escolares, en el Comedor durante las comidas, y en las Residencias durante la Supervisión del Estudio, un maestro puede hablar y aconsejar fructíferamente a los estudiantes. Una metodología curricular bañada de amor penetrará más profundamente en la psique de los estudiantes, nuestra meta debe ser de captar no solamente la mente sino también el corazón de los estudiantes. Los estudiantes deben sentirse inspirados y comprometidos a desempeñar sus papeles en una magnífica y grandiosa aventura en la persecución de la excelencia humana. La Comisión para la Educación (1964-66) afirmó osadamente: 'El destino de la nación se forma en los salones de clase.' Dicho y hecho, el maestro es el eslabón crucial entre el concepto y su realización. La autoevaluación para el maestro debe ser de cumplimiento voluntario.

## ➤ **Importancia**

Como se mencionó anteriormente, la gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos institucionales, consecuentemente, es de trascendental importancia la gestión o el conjunto de acciones que tienen que ejecutar los administradores de los centros educativos, ya que sin esta intervención, dichos centros vivirían en un estado de inmovilidad o status quo.

La gestión de los administradores, directivos o gerentes de las instituciones educativas, es importante “porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus estudiantes.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la prioridad es elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

En tal sentido, convoca a participar de la construcción conjunta de una "caja de herramientas" conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas" (Michel Godet, 2011).

Evidentemente, que la gestión educativa, como función ejecutiva, está concentrada en los directivos institucionales, pero en una concepción actualizada, la gestión debería ser una acción compartida, que convoque a la participación de todos los actores educativos, como responsables del desarrollo sustentable de los centros educativos.

Además, "Las dimensiones de la gestión cobran importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social de la educación formal" (Ana Cecilia Valencia Aguirre, [anaceciliava@yahoo.com.mx](mailto:anaceciliava@yahoo.com.mx)) siendo necesario resaltar que las fronteras no están tan marcadas sino que se interrelacionan, ya que los espacios tanto macro educativos o áulicos son entidades, comunicadas con el exterior y por ende comparten la totalidad como parte estructural de un sistema.

La importancia radica en traducir las necesidades sociales en retos transformadores desde la gestión. Por esta razón a pesar de que en las instituciones educativas se generan problemáticas que afectan la vida cotidiana de los sujetos que se mueven en dicho escenario y que se podrían volver retos para el cambio, son pocos los directivos preparados y dispuestos para éste, pues entre quienes se interesan en la innovación quizá la sobrecarga de tareas administrativas y burocráticas, así como el aislamiento de los esfuerzos, los conduzcan a una rutinización de las prácticas pedagógicas y escolares, desplazando la actitud crítica base de una práctica innovadora.

Por lo anterior y si partiésemos del supuesto de que la docencia es una profesión compleja, igualmente complejo sería entonces concebir la tarea de un directivo cuya gestión se centra en la transformación hacia la mejora desde la propia estructura real del contexto educativo" (Valencia, 2011).

Es importante señalar, que si bien es cierto, que la actual estructura del sistema educativo sobrecarga de actividades a los directivos, y que muchos de ellos, tienen que dedicar su tiempo a labores burocráticas; éstas, por ningún motivo pueden ser la causa para llegar a la rutinización de la gestión educativa; por el contrario, la gestión requiere de dinamismo, iniciativa, innovación y creatividad constante para llegar a la transformación estructura del contexto educativo.

### ➤ Tipos de gestión

Los tipos de gestión, tienen que ver con las diferentes actividades o campos de acción humana, a los que dedican su esfuerzo los directivos; así, se tiene la clasificación de los diferentes tipos de gestión desde el punto de vista de (Johana Tovar, Jonaidi Mota y María Isabel Díaz, de la universidad nacional experimental Simón Rodríguez, extensión Puerto Cabello)

**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:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se puedan 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 su 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 antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios. La gestión estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de los negocios.

La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

**Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los últimos años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**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:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial” Tovar et al. (2011)

En fin, los diferentes tipos de gestión tratan de llevar al éxito a las instituciones que dirigen; y, justamente la gestión educativa a de tratar de impulsar el crecimiento y logro de resultados de todos los miembros de la comunidad educativa.

Ya de forma particular, Carballo (2005) los tipos de gestión educativa están clasificados como: “*Gestión de recursos, Gestión directiva, Gestión pedagógica, Gestión – planificación estratégica – decisiones, Gestión - participación – comunicación, Gestión y liderazgo, Gestión y calidad.*”

*Gestión directiva:* proceso de toma de decisiones, planificación, asignación, programación, implementación, control, reorientación y evaluación de la acción. Implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto institucional.

En este contexto, es importante conceptualizar las “Acciones de gestión ante el cambio educativo: que significa la acción planificada con el fin de producir una innovación (modificaciones de estructuras o sus operaciones) cuyo término representa un mejoramiento en la unidad educativa en orden al logro de sus objetivos. [Lo que implica]: Diseño de nuevos mecanismos o procesos, o el mejoramiento de los actuales, con el propósito de mejorar los resultados o productos educativos. [Siendo necesario prestar] atención a las exigencias externas y al funcionamiento interno, reacción a cambios críticos con acciones positivas, intervenir en los procesos de ingresos de recursos a la unidad educativa, conducta personal y profesional de modelo para los demás, constante apoyo a los demás.

Un cambio educativo es para mejorar o fortalecer o desarrollar (o las combinaciones o interacciones en entre estas acciones), algún aspecto concreto del proceso educativo. Implica una organización y utilización distinta de los recursos (humanos, materiales, físicos, etc.) que den como resultado un nivel de desempeño y calidad superior al alcanzado en relación a los objetivos” (Barrios, 2010).

La gestión educativa innovadora, recurrentemente estará revisando sus diferentes áreas de acción, renovará la planificación, reorientará sus objetivos, responderá a las necesidades de la sociedad y la globalización, pero principalmente, podrá énfasis en la innovación curricular, como una manera de mejorar la calidad de la educación.

## 2.2. Liderazgo educacional

El liderazgo educacional, tiene como misión coordinar y aprovechar las potencialidades de los talentos humanos de la institución, y de forma conjunta lograr los objetivos institucionales, lo que implica, generar espacios de participación y responsabilidades compartidas; en este horizonte, se presentan las siguientes conceptualizaciones:

### ➤ **Concepto**

El liderazgo educacional, “es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales, por lo tanto, es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Este concepto se sustenta en los siguientes postulados: En principio, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo.

Los atributos que muestra un líder dentro de un grupo, permiten su desarrollo. ¿Pero cuáles son los atributos más deseables que se esperan del líder para que cumpla sus funciones de grupo? Se enumeran muchas características como: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas” (Adair, 1990).

Teniendo en cuenta lo que sostiene Adair, 1990, vemos que se concibe al liderazgo educacional como una especie de motor cuya finalidad es la de integrar factores humanos en la búsqueda de la superación de las dificultades que suelen presentarse en un proceso educativo.

Debe partir de la realidad observada en los diferentes espacios de labores (no únicamente en el centro de motivo de esta investigación) se debe reconocer que efectivamente al proceso educativo le hacen falta líderes de calidad, antes que calidad de líderes, pues esta (calidad) ya está suficientemente clarificada, es necesario que se formen líderes que promuevan la integración de los grupos humanos en pro de mejorar el servicio educativo que brindan los centros educativos.

En este escenario, el liderazgo educacional, tiene que revestirse de atributos éticos y morales, para que todo cambio transformador y transformacional, se den en la mira de respetar los derechos de las personas, con procesos legítimos y legales, con una influencia y recepción voluntaria de las relaciones de mando; solo entonces, será posible que la comunidad educativa sea copartícipe de su propio desarrollo.

### 2.2.2 Tipos

El liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas, y en la sociedad en general, está comprendido en los siguientes tipos: *“liderazgo autoritario, liderazgo democrático, líder socio – emocional, líder de opiniones”* (Adair, 1990).

Las corrientes modernas sobre el liderazgo de las instituciones educativas, ha demostrado, que no se puede aplicar un solo tipo de liderazgo para conducir a la comunidad educativa; sino que con una dosis de prudencia y buen juicio, se deben aglutinar las mejores características del liderazgo, para hacer una gestión eficiente del centro educativo. No obstante, la mayoría de las organizaciones escolares, se esfuerzan por ejecutar un liderazgo democrático, esto porque es inclusivo y participativo para todos los actores educativos.

#### ➤ **Características**

Entre las principales características de los tipos de liderazgo se denotan las siguientes:

a) **Liderazgo Autoritario.** Se caracteriza porque: el líder determina toda política, la Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir, El líder dicta a cada

miembro la tarea y a sus compañeros de trabajo, El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

b) **Liderazgo Democrático.** Se caracteriza porque: toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder, Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico; el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir; los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas; al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

c) **Líder Socio-emocional.** Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

d) **Líder de Opiniones.** Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la mano blanda".

A criterio personal el liderazgo democrático, es el que debe practicarse en las instituciones educativas, puesto que, las tendencias de convivencia social están inspiradas en la democracia, en los principios de respeto, libertad, igualdad, participación y justicia social, aspectos que tienen vida en el liderazgo democrático y en el consentimiento, que la educación a lo largo de la historia, se ha esforzado por formar hombres y mujeres libres, copartícipes de la democracia.

Pero vale enfatizar, que los líderes de las instituciones educativas en su ejercicio de dirección, ponen en prácticas algunas características que corresponden a diferentes tipos de líderes, de esta forma, no existe un liderazgo puro en la conducción de los centros escolares.

### 2.3. Diferencias entre directivo y líder

Para desarrollar esta temática, se debe partir del aforismo doctrinal que manifiesta que: no todo directivo es un líder, ni todo líder es un directivo; en esta connotación, se explicitan las siguientes diferencias:

#### DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

PARA EL JEFE (Directivo)	PARA EL LÍDER
<p>La autoridad es un privilegio de mando            Ordena: "Aquí mando yo"            El jefe empuja al grupo</p> <p>El jefe existe por la autoridad            El jefe cree que es suficiente una investidura de mando conferida desde fuera para conformar a su gusto el pequeño planeta sobre el que impera.</p> <p>La autoridad del jefe impone            El jefe inspira miedo, se le teme, se le da vuelta; se le sonríe de frente y se le critica de espaldas; tal vez se le odia en secreto.</p> <p>Si temes a tu superior, es que tu superior es un jefe.            El jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga, sanciona, castiga, reprende, en apariencia pone las</p>	<p>La autoridad es un privilegio de servicio            Dice: "Aquí sirvo yo"            El líder va al frente, comprometido con sus acciones            El líder, por la voluntad            El líder no necesita exhibir ante sus súbditos credenciales de legítima autoridad; su empeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega son las mejores cartas con que los seguidores se enteran de que tienen una autoridad que no necesita imponerse por argumentos externos, sino por ejemplos entrañables.</p> <p>La autoridad del líder subyuga y enamora.            El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aire de espontánea simpatía, da poder a su gente; cuando él está presente fortalece al grupo.</p> <p>Si estimas a tu superior, es que tu superior es un líder.            El líder jamás apaga la llama que aún</p>

cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y una infracción, pero ha cortado la rama torcida.

El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer: "A ti te tocó esta parcela de la izquierda, a ti, ésta de la derecha; ahora a trabajar y cumplir cada cual con lo suyo, mientras contemplo desde mi sillón cómo ustedes se movilizan y... ay del incumplido!"

El jefe hace del trabajo una carga

El jefe sabe cómo se hacen las cosas.

El jefe maneja a la gente

El jefe masifica a las personas, las convierte en número y en fichas, deshumaniza súbdito por súbdito hasta quedarse sin rostro ni iniciativa.

El jefe dice vaya

tiembla, jamás corta el tallo que aún verdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar. Por eso no busca las fallas por el placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.

El líder da el ejemplo, trabaja con los demás, y como los demás, es congruente con su pensar, decir y hacer; su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.

El líder, un privilegio

El líder enseña cómo deben hacerse.

El líder la prepara.

El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Sabe que la comunidad no es una masa amorfa ni una colección de individuos en serie, respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.

El líder dice vayamos

Líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo, suscita una adhesión inteligente, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, parte de los hechos y de la vida del grupo para llegar a los principios, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula un plan de

<p>El jefe llega a tiempo</p> <p>Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.</p>	<p>trabajo con objetivos claros y concretos, motiva permanentemente para que su gente quiera hacer las cosas, supervisa la tarea de todos y difunde siempre una mística, un ideal profundo, una esperanza viva, una alegría contagiosa. El líder llega adelantado. Éste es el santo y seña del verdadero líder: "Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores".</p> <p>El que ve más que los otros es un líder, el que profetiza y vaticina, el que inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible, sino con lo imposible. Hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria; la compromete con una misión y la amalgama en la fe de realizar un sueño que le permita la trascendencia y la realización; le da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir, es un arquitecto humano.</p> <p>Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
---	--

**Fuente:** <http://www.vjrware.com/diferencia.html>, y otras  
**Elaboración:** hna. Cecilia Torres

El diccionario de las ciencias de la educación (1983), dice que los directivos son las “Personas encargadas de la dirección de la empresa educativa. Es misión específica de los directivos tomar decisiones y dar las órdenes y las orientaciones precisas a quienes hayan de realizarlas. No es función de los directivos poner en práctica las decisiones, pero si la provisión de medios suficientes y el control de los objetivos. Mientras que, el líder hace ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por un grupo”

Es evidente, que un directivo puede o no contar con la aceptación del grupo que dirige; sin embargo, dirige el centro educativo; en tanto que, el líder necesariamente tiene que despertar la actitud de aceptación del grupo, peor aún si se trata de un líder democrático, el líder establece relaciones de reciprocidad entre él y las personas sobre las cuales ejerce su influencia.

*“La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zalesnik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis”.* Los **directivos** abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los **líderes** soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zalesnik, los líderes tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

La función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?”. Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad,

trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a sí mismos y de motivar a los demás, Zaleznik, (2004).

El autor manifiesta una gran verdad, las instituciones educativas necesitan tanto de líderes como de directivos, lo importante sería que exista una combinación equilibrada de las características de cada uno, para dirigir a los establecimientos educativos por los cauces de la innovación educativa, acorde a las exigencias de la modernidad.

Directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un

entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el mismo.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Se es un líder:

- ✓ Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”.
- ✓ Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
- ✓ Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y

se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.

✓ Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.

✓ Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo” (<http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrdirectivoolider.htm>).

La primera característica del directivo, es un poco disonante, pues manifiesta que éste dirige el trabajo sin realizarlo, evidentemente, en una comunidad escolar inclusiva, el directivo también debe ser parte de la realización del trabajo.

Mientras que la euforia del líder y su apasionamiento por el cambio, deben estar siempre basados en las circunstancias reales, porque a veces, los líderes alimentan esperanzas utópicas, que jamás tienen realización, y desde este punto, nace la desconfianza de los gobernados, y la desidia para participar en el cambio. No obstante, el ímpetu del líder, esa capacidad para soñar, esas ilusiones a veces incontroladas e irreales, en muchas de las veces han sido las bases fundamentales para gestar el cambio y desarrollo de las instituciones educativas, por ello, un directivo también debe ser un líder; y un líder también puede ser un directivo.

## 2.4. Los valores y la educación

Los valores y la educación son categorías coexistentes e inseparables, en el sentido que, una educación sin valores haría de los seres humanos, personas frías, que no practican la solidaridad, el respeto, la espiritualidad, en esta dirección la educación, estaría aportando a la configuración de sociedades sin sentimientos de tolerancia, ecuanimidad, sin ese principio de cordialidad e interés por la supervivencia de la especie humana para la felicidad.

La educación en valores ha de desarrollar una conciencia solidaria, con el género humano y con la naturaleza; porque, no debemos “conformarnos con formar ciudadanos capaces de adaptarse a las nuevas reglas del juego impuestas por la globalización; debemos perseguir formar seres humanos capaces de desarrollar el pensamiento alternativo y de hacerlo realidad.

En esta época y en el futuro que desde ahora puede avizorarse, una sociedad altamente educada lo es fundamentalmente en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo. Así debe ser una población:

Educada en el cuidado del medio ambiente. Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprenderla trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación, se lo hereda a la que sigue.

Educada para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.

Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.

Con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo, pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural (Delors, 1996).

La educación en valores, hace que las personas conserven su identidad, en plena globalización, hace de los individuos seres tolerantes ante las actitudes a veces intransigentes de los demás, la educación en valores permite comprender que el medio ambiente es de todos y todos tenemos la responsabilidad de cuidarlo, la educación en valores despierta la sensibilidad y la solidaridad para con los demás, de ahí su importancia, puesto que hace de los hombres y las mujeres, seres más humanos y más justos.

Educada en la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a los otros.

Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos, requiere la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de la guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.

Creativa, capaz de entender, incluso de prever, los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En este sentido debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias, para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.

Que sea capaz de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral.

En síntesis, inclusive para formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, nuestros sistemas educativos tendrán que desarrollar la capacidad para formar en el sentido más fiel término” (Schmelkes, 1996).

Efectivamente, la democracia debe de dejar de ser una estampa que justifica una forma de gobierno, para convertirse en una forma de vida de todos los habitantes de un estado; en este contexto, los valores en la educación, son el corazón de una sociedad más humana, solidaria y respetuosa de los ecosistemas en los desarrolla su vida, de ahí la necesidad de repensar el currículo institucional, en función, de un ser humano amigo de sí mismo y de los demás.

## **2.5. La comunidad educativa**

En la actualidad, el término comunidad educativa se impone, no solamente como concepto, sino, como realidad vivencial de los actores educativos; por consiguiente, es pertinente su definición.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011), define la comunidad educativa como “el conjunto de actores directamente vinculados a una institución educativa determinada, con sentido de pertenencia e identidad, compuesta por autoridades, docentes, estudiantes, madres o padres de familia o representantes legales y personal administrativo y de servicio”.

La comunidad educativa promoverá la integración de los actores culturales, deportivos, sociales, comunicacionales y de seguridad ciudadana para el desarrollo de sus acciones y para el bienestar común”

Considerando esta definición sostenida por nuestra legislatura, nos damos cuenta que en el colegio Ecuador Amazónico, donde se ha realizado esta investigación, sus directivos y personal docente, administrativo y de servicio, vienen desplegando esfuerzos a efectos de lograr una integración que permita avizorar los problemas que se manifiestan en la institución y las posibles alternativas de solución.

Según la definición propuesta, la gestión y liderazgo de los directivos de las instituciones educativas, deben velar por el bienestar de todos sus actores, esto colige, la desaparición de grupos antagónicos que impidan el desarrollo; por lo tanto, esta visión, también supone la corresponsabilidad de todos y todas para enrumbar al centro educativo en las vías del progreso.

## **2.6. El clima escolar**

Siendo el clima escolar, el espacio y atmósfera indispensable para la concreción de los aprendizajes, en el cual debe primar el trato cordial, el respeto, la calidez y unas relaciones humanas que abonen a la dignidad de todos los actores educativos, es indispensable proceder a su definición.

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos. El clima institucional representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente, aunque se modifique las condiciones. El clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores, alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. (Rodríguez, 2004).

A la luz de estas conceptualizaciones, los equipos directivos del colegio fiscomisional “Ecuador Amazónico”, deben fomentar un liderazgo democrático, que incluyan en sus decisiones los criterios del resto de miembros de la comunidad, que toleren los criterios de los disidentes; y, sean capaces de forjar la unidad institucional para impulsar el desarrollo integral del centro educativo.

El clima de una escuela resulta del tipo de programa de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos el clima puede convertirse en un factor de desarrollo. (Fox, 1973)

“Elemento que representa la personalidad de un centro en tanto que es original y específico de la institución, con un carácter relativamente estable en el tiempo” (Fernández Díaz, 1994)

En opinión personal creo que es necesario propiciar un clima escolar de calidez y calidad, esto involucra respetar los sentimientos de todos los miembros de la comunidad educativa, escuchar sus aspiraciones, ayudar cualificadamente a los estudiantes que tienen dificultades para el aprendizaje, con el fin de propiciar la paz y la cordialidad como una forma de vivir armónicamente, y ayudándose mutuamente en el crecimiento individual y colectivo.

“La escuela tradicional consideraba el orden un fin en sí mismo y los problemas de conducta como ofensas personales, desde una visión de las relaciones alumno-profesor impersonales, de desconfianza. El enfoque humanista considera el aprendizaje desde un punto de vista psicológico y sociológico, más que moral, haciendo hincapié en las relaciones personales, el respeto, la democracia o el afecto. Es decir, se trata de enseñar y que aprendan, pero sin provocar aversión hacia el aprendizaje, y de conseguir orden, pero sin provocar odio”. (Santos Guerra, 236).

El clima de clase es el contexto social inmediato en el que cobran sentido todas las actuaciones de alumnos y profesores. Puede facilitar o dificultar en gran medida el trabajo del profesor y de los alumnos, pues aunque los conflictos pueden aparecer en cualquier momento, suelen aparecer cuando las oportunidades son favorables. Un clima de trabajo y convivencia pacífica hace que los perturbadores lo tengan más difícil y los que quieren trabajar más fácil, pero sobre todo tiene especial importancia para determinar hacia dónde se inclinan los alumnos dubitativos, instalados en la

zona de incertidumbre, si hacia el lado del trabajo y la convivencia, o hacia el lado del fracaso académico y la disrupción. El paso de cada alumno a uno de los dos extremos modifica el clima general (mejorándolo o empeorándolo), y éste a su vez facilita los desplazamientos hacia uno u otro extremo, por lo que se crea un círculo cerrado que es necesario canalizar.

**2.6.1. Variables del clima de clase.** El clima de clase (Juan Vaello Orts, 2006) es el resultado de un entretreído de influencias recíprocas provocadas por multitud de variables de distintas categorías, no todas educativas, que conforman una estructura global y dinámica que determina en gran medida todo lo que ocurre en el aula. Estas variables no se pueden dejar al azar o la intuición de cada profesor, y se agrupan alrededor de tres grandes **áreas de intervención**:

- **Control.** Es el requisito inicial imprescindible para poder plantearse objetivos académicos o de otra índole. Ha de ser mínimo pero suficiente, y se ha de procurar irlo sustituyendo por autocontrol del alumno. Hay cuatro herramientas básicas para mantener el control en el aula:
- Establecimiento de *límites*, entendiendo por límites la frontera entre conductas adecuadas e inadecuadas que cada profesor y cada grupo establecen.
- *Advertencias.* Son avisos a realizar cuando se incumplen los límites establecidos, y su finalidad es conminar al alumno a que cambie su conducta para evitar la aplicación de sanciones.
- *Compromisos.* Suponen la última oportunidad para el alumno de evitar sanciones. Sólo se deben intentar cuando el alumno lo solicita y se ve una intención clara de intentar cumplirlos.
- *Sanciones.* Son la consecuencia necesaria a aplicar cuando un alumno sigue un rumbo inadecuado, a pesar de haberle advertido y ofrecido la posibilidad de eludir la sanción mediante un cambio o compromiso. Tienen carácter formativo y así deben ser aplicadas y explicadas a los alumnos.
- **Relaciones interpersonales.** Todo el tiempo de clase está impregnado de interacciones sociales entre alumnos y profesores, por lo que son la

principal fuente de conflictos, pero también pueden ser la fuente principal de satisfacción. Deben ser cálidas, respetuosas y pro-sociales. Hay dos herramientas fundamentales que conducen a una relación gratificante:

- **Respeto.** Es la muestra más representativa de la reciprocidad y la asertividad. Respetarse mutuamente significa hacer valer los derechos propios sin pisotear los derechos ajenos. La mayoría de interacciones en clase pueden y deben ser reguladas por este principio de reciprocidad, pues aunque el profesor tiene encomendado un rol diferente al de los alumnos, gran parte de su misión puede ser cumplida simplemente demandando al alumno lo mismo que él ofrece: respeto.
- **Empatía.** Es algo más que el respeto. Supone ponerse en la perspectiva del otro, bien sea otro alumno, bien sea el profesor. Comprender qué siente una víctima cuando es amenazada o agredida, saber qué siente un profesor cuando pierde el control de la clase o saber qué siente un alumno sin perspectivas académicas, son ejemplos de la capacidad de adopción de perspectivas, que está en la base de la empatía. La empatía crea ambientes cálidos y amables, donde la ayuda y la comprensión mutuas rompen barreras y antagonismos, independientemente del rol que cada uno tenga asignado.

**2.6.1.3. Rendimiento.** Es el objetivo fundamental hacia el que está dirigido todo el proceso, pero no debería circunscribirse a lo cognitivo. Se debe procurar un rendimiento académico óptimo de todos y cada uno de los alumnos, lo cual no significa que todos deban rendir lo mismo, sino lo máximo dentro de sus posibilidades. Además, no se deben soslayar los logros socio-emocionales de los alumnos, especialmente de aquellos que no consiguen éxitos académicos. Aunque no se pueda conseguir que todos sean buenos estudiantes, sí es exigible que todos sean personas, en el sentido cívico de la palabra. El rendimiento académico de los alumnos

puede ser favorecido por una serie de herramientas al alcance del profesor:

- **Inducción de expectativas.** Nadie acomete una tarea si no espera nada gratificante de ella. Sin embargo, muchos estudiantes acuden cada día a clase sin ningún tipo de expectativas. Conseguir que todos los alumnos tengan algo que ganar en el desarrollo de la clase debe ser un objetivo central para el profesor.
  - **Motivación.** Hacer que quieran. Todos los esfuerzos que el profesor invierta en motivar a sus alumnos, los ahorrará en controlarlos. A más motivación, menos control.
  - **Atención.** Estar en el aula no es sinónimo de estar en clase. Hay alumnos que están materialmente en el aula, pero su mente está en otro sitio muy distante. La falta de atención genera gran parte de los problemas: sólo cuando un alumno centra su atención en el desarrollo de la clase, participando activamente en ella, podemos decir que está realmente en clase. Tener alumnos en el aula es una oportunidad para captar y mantener su atención, mediante el control de las corrientes atencionales y la mejora continua de los niveles atencionales conseguidos.
  - **Atención a la diversidad.** El rendimiento académico que cada alumno puede ofrecer es distinto al de los demás. La adaptación de objetivos, contenidos, metodología y criterios de evaluación es un requisito inexcusable para atender adecuadamente la diversidad de capacidades e intereses presentes en cada aula. La adaptación a las características del alumno, para obrar en consecuencia planteando una enseñanza “posible” para el alumno, aumenta notablemente las posibilidades de que se “enganchen” a la clase alumnos que de otra manera quedarían excluidos.
- **Actuar por principios.** Con demasiada frecuencia, el profesor espera a que aparezca un problema de conducta para aplicar intuitiva e improvisadamente determinadas medidas. Este funcionamiento por ensayo y error provoca a menudo contradicciones que generan en el alumno desorientación, que puede ser evitada si se siguen de forma

habitual unos principios de actuación coherentes que guíen todas nuestras intervenciones. La eficacia de la gestión de la convivencia depende no tanto de qué tipo de estrategias se utilizan, sino de los principios en que se sustentan, de modo que la efectividad no se resiente si se sustituyen unas estrategias por otras basadas en el mismo principio. Los principios fundamentales a seguir, a nuestro juicio, son.

- **Economía.** Lo complicado no funciona. Hay que utilizar procesos simples, en cuanto a personas implicadas (lo que pueda resolver un profesor, mejor que implicar a varios innecesariamente), burocracia (lo que se pueda resolver sin papeles superfluos, mejor que con un papeleo innecesario) y tiempo (lo que se pueda resolver en plazos breves, mejor que en largos procesos).
- **Eficacia.** Un proceso es eficaz cuando evita y/o resuelve problemas. Se hace imprescindible realizar una evaluación sistemática de la eficacia de cada procedimiento que se aplique, sustituyendo los rituales no eficaces aplicados mecánicamente por otros de mayor operatividad.
- **Planificación.** Si sabemos que van a aparecer los mismos conflictos de siempre, en los mismos lugares de siempre y en los mismos momentos de siempre, ¿por qué no planificar las actuaciones con antelación? La planificación supone visualizar problemas y decidir intervenciones con las características arriba enunciadas, antes de que los conflictos previsibles y ya conocidos de antemano aparezcan.
- **Implementación de los procesos.** Cualquier plan o proyecto, aunque sean modelos perfectos en teoría, no resultarán eficaces si no se piensa en la manera de implementarlos, de llevarlos a la práctica. Para que un colectivo aplique eficazmente un procedimiento (en este caso de resolución de conflictos) debe:
  1. Ser *conocido* y comprendido por todos, sin fisuras, para lo cual es fundamental una difusión adecuada.
  2. Ser *aceptado* por todos, con un compromiso sincero para su aplicación coordinada (persuasión). La utilidad y la simplicidad de los procesos son dos mecanismos poderosos a la hora de convencer.

3. Ser valorado y *revisado* para pulir defectos y realizar ajustes que mejoren su efectividad.

- **Unificación de criterios.** La aplicación de medidas comunes a todo un centro o equipo docente potencia la eficacia y el poder de dichas medidas; por el contrario, la disparidad de criterios debilita la capacidad del profesor de influir sobre los alumnos. Por lo tanto, es crucial ponerse de acuerdo y comprometerse colectivamente en la decisión y aplicación de procedimientos. Para ello, ayuda la simplicidad de las normas y medidas a aplicar, así como el corto número de ellas. En este aspecto, tiene especial importancia la potenciación de los equipos docentes (los “inexistentes equipos docentes”), cuyo funcionamiento coordinado es una necesidad inaplazable.
  
- **Desnudar los problemas:** la firmeza relajada. Los conflictos suelen ir acompañados de circunstancias que los agravan y no son inherentes al propio conflicto, sino consecuencia de la forma de afrontarlo. El enfado explosivo del profesor, los gritos y acusaciones, la tensión o los comentarios sarcásticos son algunas de las vestimentas que suelen adornar las intervenciones disciplinarias y que los agravan innecesariamente, sin añadir nada positivo de cara a su resolución. Conviene pues desnudar el problema y despojarlo, en la medida de lo posible, de todos los aditamentos emocionales posibles para afrontarlo de la forma más relajada y despersonalizada posible, pues así se facilita una solución efectiva y satisfactoria para todos. La firmeza no tiene por qué llevar aparejadas tensión y reacciones encolerizadas, que suelen reforzar las conductas que se quieren inhibir, produciendo resultados no deseados. La mayoría de los conflictos en las aulas se derivan de un choque de roles: un profesor que obliga a realizar tareas, y un alumno que se siente obligado y no acepta dicha imposición, rebelándose. No deberían ser por tanto conflictos personales, pero lo acaban pareciendo, por las connotaciones que los acompañan: gritos, amenazas, enfados, crispación, etc. Si el profesor afronta los conflictos como algo personal (lo que es demasiado frecuente), entra en la dinámica preferida de los

alumnos problemáticos, pues les permite establecer una pugna con la persona que les está obligando a hacer lo que no quieren hacer.

**Adoptar una perspectiva proactiva.** Una perspectiva proactiva en la gestión de la convivencia es la que intenta resolver los conflictos futuros aprovechando los conflictos actuales (“qué debo hacer para que no vuelva a ocurrir”), frente a una perspectiva reactiva, centrada en resolver los problemas pasados y saldar las cuentas (“esto merece un escarmiento”, “esto no puede quedar así”). La perspectiva proactiva convierte la resolución de un conflicto actual en prevención de un conflicto futuro. Por ejemplo, aplazar una medida disciplinaria ligando su aplicación (o no aplicación) a un cambio en la conducta futura del alumno supone poner el acento en cambiar conductas futuras del alumno más que en castigar por los hechos pasados.

***Disciplina proactiva y reactiva.***

<b>Disciplina proactiva</b>	<b>Disciplina reactiva</b>
Actúa a priori, se anticipa a los problemas	Actúa a posteriori, sigue a los problemas
Intenta resolver el futuro	Intenta resolver el pasado
Considera el orden como un medio para facilitar el aprendizaje	Considera el orden como un fin en sí mismo
Busca construir la convivencia	Busca ajustar cuentas, dejar saldos a cero
Ve los conflictos como una ocasión	Ve los conflictos como un problema
Ve los conflictos como algo natural y positivo	Ve los conflictos como algo extraordinario y negativo
“Esto merece ser analizado para que no vuelva a ocurrir”	“Esto merece un castigo”

**Fuente:** Juan Vaello Orts

**Elaboración:** hna. Cecilia Torres

### **3. METODOLOGÍA**

El Colegio Fiscomisional Técnico Agropecuario “Ecuador Amazónico”, se encuentra ubicado en el Cantón el Pangui provincia de Zamora Chinchipe, viene funcionando desde el 28 de enero de 1979, su actividad educativa está inspirada en el servicio a la comunidad, principalmente a aquellos que buscan la superación a partir de la educación, con estos principios su labor formativa se enmarca en el Modelo de corte Socio-Constructivista, en la actualidad se encuentra sirviendo a la comunidad con las jornadas matutina y nocturna; en las cuales reúne un total de 563 estudiantes. En la sección diurna cuenta con las especialidades de Químico-Biológicas, Contabilidad y Agrícola; en la sección nocturna tiene la especialidad de Físico –Matemáticas.

La presente investigación, se desarrolló en el colegio antes mencionado, el mismo que por su financiamiento pertenece al Gobierno central y por su filosofía está íntimamente relacionado con la Iglesia Católica. Su fundador fue el Rvdo. Padre Luis Imaicela Imaicela. En la actualidad su Rector es el Ing. Víctor Loja, acompañado en su gestión por la Lic. Fanny Días Bautista en calidad de Vicerrectora, cuenta además con el departamento de colecturía, Inspección General y Secretaría, además de otros departamentos organizacionales.

El proceso metodológico de la investigación, se basó en la caracterización de personal humano de la comunidad educativa del plantel, clasificándolos por edad, sexo, función y especialidad, del cual se obtuvo la información mediante la aplicación de encuestas, entrevistas en los tiempos que para el efecto se planificaron con la debida anticipación, proceso que es complementado con la descripción de los materiales e instrumentos que viabilizarán la investigación de campo; y, la enunciación y aplicación de los métodos y procedimientos utilizados para integrar el presente trabajo investigativo.

#### **3.1. Participantes**

El Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, cuenta con una planta de profesores integrada por 31 docentes, de los cuales, 2 de ellos desempeñan funciones directivas, según la clasificación estipulada en el Reglamento que se aplica a nivel

interno en la institución; mientras que, el personal administrativo y de servicio está conformado por 7 personas. La población total de estudiantes está compuesta por niños, niñas, adolescentes, jóvenes y señoritas que buscan su formación en este plantel.

Del universo humano mencionado, para la presente investigación se selecciona una muestra poblacional de: 2 directivos, a saber: rector, vicerrector; 4 jefes de áreas (lenguaje y comunicación, matemáticas, ciencias naturales, estudios sociales); por cuanto, son ellos, quienes ejercen funciones, de liderazgo, de gestión educativa y velan por la aplicación de valores en el plantel, y de esta manera promueven el desarrollo institucional. La muestra seleccionada de los docentes, está constituida por 20 docentes que imparten clases en las diferentes áreas de estudio del centro educativo; esta muestra representa más del 50% del profesorado, por lo tanto, sus pronunciamientos fueron resultados representativos y válidos en la estructura y conclusiones del tema investigado.

La muestra estudiantil seleccionada está integrada por 20 alumnos; a saber: 5 estudiantes del año común, 5 estudiantes del primer año de bachillerato de la especialidad de Químico biológicas, 5 alumnos segundo año de bachillerato especialidad Explotaciones agropecuarias, y 5 alumnos del segundo año de bachillerato especialidad contabilidad y administración; este conglomerado social, tiene la suficiente capacidad de discernimiento para determinar los hechos positivos o negativos sobre la administración educativa y la práctica de valores humanos en la convivencia escolar; a la vez que, tienen la posibilidad de plantear alternativas de cambio para el mejoramiento integral de la comunidad educativa. El estamento de los padres y madres de familia está representado por una muestra poblacional de 15 padres de familia; y finalmente, la muestra poblacional que representa al sector de personal administrativo y de servicio, está integrada por las 7 personas que lo integran, lo que constituye el 100% de ellos.

Con mucha certeza se considera, que la población participante seleccionada, es una garantía para la obtención de resultados confiables y fidedignos de la investigación; además que, su determinación coincide con los lineamientos metodológicos trazados por la Universidad Técnica Particular de Loja, para la presente maestría en gerencia y liderazgo educacional.

En la siguiente tabla, se presenta el equipo directivo del Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, determinándose la función que desempeñan, y más indicadores cuantitativos, que permiten apreciar cómo está estructurada la planta directiva.

**Tabla N° 1**

**PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD, SEXO Y FUNCIÓN DIRECTIVA**

Edad \ Género	FEMENINO		MASCULINO		FUNCIÓN DIRECTIVA	TOTAL
	F	%	F	%		
59 años	-	-	1	50	Rector	1
37 años	1	50	-	-	Vicerrectora	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>50</b>		<b>2</b>

**Fuente:** Documentos secretaría del Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”.

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Esta información nos permite conocer que el personal directivo está conformado por personas de ambos sexos en una proporción de de 50% y 50% y el rango de edad es de 37 a 59 años.

**Tabla N° 2**

**DIRECTORES DE ÁREA POR EDAD Y SEXO**

Edad \ Género	FEMENINO		MASCULINO		FUNCIÓN DIRECTIVA	TOTAL
	F	%	f	%		
64 años	1	25	-	-	Directora del área de lengua y literatura	1
33 años	1	25	-	-	Directora del área de matemáticas	1
38 años	1	25	-	-	Directora del área de ciencias naturales	1
65 años	-	-	1	25	Director del área de estudios sociales	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>25</b>		<b>4</b>

**Fuente:** documentos secretaría del colegio fiscomisional “Ecuador amazónico”.

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres.

Como información adicional al personal directivo, vemos que quienes conforman las diferentes áreas de estudio, en su mayoría pertenecen al sexo femenino y que su rango de edad se establece entre 33 y 65 años

**Tabla N° 3**

**PERSONAL DOCENTE POR EDAD, SEXO Y FUNCIÓN**

Edad \ Género	FEMENINO		MASCULINO		FUNCIÓN	TOTAL
	F	%	f	%		
25 - 30 años	1	5	-	-	Docente	1
31 - 35 años	1	5	1	5	Docente	2
36 - 40 años	2	10	2	10	Docente	4
41 - 45 años	3	15	2	10	Docente	5
46 - 50 años	5	25	1	5	Docente	6
51 - 55 años	1	5	1	5	Docente	2
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>65</b>	<b>7</b>	<b>35</b>		<b>20</b>

**Fuente:** Documentos secretaría del colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”.

**Elaboración:** hna. Cecilia Torres.

La tabla anterior nos permite conocer que el personal docente en un 65% está conformado por mujeres frente al 35% de varones y que su edad oscila entre los 25 y 55 años.

**Tabla Nº 4****PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR EDAD, SEXO Y FUNCIÓN**

Edad	Género		MASCULINO		FUNCIÓN	TOTAL
	F	%	F	%		
30 - 35 años	1	14,30	-	-	Administrativo	1
36 - 40 años	-	-	-	-	-	0
41 - 45 años	-	-	1	14,30	Administrativo	1
46 - 50 años	-	-	1	14,30	Administrativo	1
51 - 55 años	1	14,30	2	28,60	Servicio	3
56 - 60 años	1	14,30	-	-	Servicio	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>42,80</b>	<b>4</b>	<b>57,20</b>		<b>7</b>

**Fuente:** Documentos secretaría del colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”.

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres.

El personal administrativo y de servicio, también está compuesto por hombres y mujeres distribuidos de la siguiente manera: 57.20% corresponde a personal masculino, mientras que el femenino es de 42.80%.

El Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, tiene su alumnado conformado por niñas, niños, adolescentes, jóvenes y señoritas; y la muestra poblacional representa a los estudiantes del bachillerato.

**Tabla Nº 5****POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD, SEXO Y ESPECIALIDAD**

<b>Edad \ Género</b>	<b>FEMENINO</b>		<b>MASCULINO</b>		<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>		
<b>15 años</b>	1	5	-	-	Bachillerato – año común	1
<b>16 años</b>	4	20	-	-	Bachillerato- año común, químico biológicas	4
<b>17 años</b>	4	20	2	10	Bachillerato – químico biológicas, explotaciones agropecuarias, contabilidad y administración	6
<b>18 años</b>	-	-	3	15	Bachillerato – químico biológicas, explotaciones agropecuarias	3
<b>19 años</b>	2	10	-	-	Bachillerato – químico biológicas, contabilidad y administración	2
<b>20 años</b>	-	-	1	5	Bachillerato – Explotaciones agropecuarias	1
<b>21 años</b>			1	5	Bachillerato – Explotaciones agropecuarias	1
<b>22 años</b>	-	-	-	-	-	-
<b>23 años</b>	2	10	-	-	Bachillerato – año común	2
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>65</b>	<b>7</b>	<b>35</b>		<b>20</b>

**Fuente:** Documentos secretaría del colegio fiscomisional “Ecuador Amazónico”.

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

De la tabla 5 se desprende que la edad de los estudiantes se ubica en el rango entre 15 y 23 años, considerando que la investigación se realiza con estudiantes del bachillerato, podemos decir que la edad es normal, sin embargo también se nota que

el establecimiento ofrece sus servicios educativos a aquellos jóvenes que durante algún tiempo han dejado de estudiar.

### **3.2 Materiales e instrumentos**

Para operativizar la investigación aplicada, se utiliza encuestas dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, las mismas que tuvieron por objetivo recoger información de los diferentes actores del proceso educativo respecto al liderazgo, calidad educativa y práctica de valores; además se realiza una entrevista al rector y vicerrectora de la institución educativa con la finalidad de obtener una autocrítica respecto a su Gestión Educativa Institucional; toda vez que la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, para ello a diferencia de la entrevista se utilizan datos un listado de preguntas (cuestionario) que se entregaron a los profesores y profesoras del colegio Fiscomisional Técnico Agropecuario ‘Ecuador Amazónico’ con el fin de generar los datos necesarios y así alcanzar los objetivos del proyecto de la investigación, las encuestas tuvieron la finalidad de obtener los criterios de los actores educativos mencionados, sobre temas de gestión, liderazgo y valores practicados en la convivencia dentro del plantel, por ende, la estructura de las encuestas, en las primeras interrogantes consultan sobre los datos generales de identificación del establecimiento; y, en una segunda parte, las preguntas hacen referencia a los indicadores sobre la organización, toma de decisiones, liderazgo, instrumentos institucionales, solución de conflictos, actividades de integración, y más componentes de la administración educativa, que lógicamente, los participantes emitieron sus criterios. Cabe mencionar que algunas preguntas del cuestionario de la encuesta, tienen respuestas múltiples (siempre, a veces, nunca), mientras que otras son de carácter cerrado con las alternativas sí o no.

Las respuestas a los cuestionarios de las encuestas y entrevistas; así como los indicadores anotados en la guía de observación, fueron los fundamentos indispensables para verificar el cumplimiento de los objetivos de la investigación; es decir, permitieron analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrados a los valores personales e institucionales, en miras de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación del Colegio Fiscomisional ‘Ecuador Amazónico’.

En este contexto, en la investigación se utilizó materiales e instrumentos tales como:

- ✓ La guía de Investigación para desarrollar el proyecto de grado I.
- ✓ Bibliografía (libros, revistas, etc.) sobre temas de gestión, liderazgo y valores, para sustentar el marco teórico.
- ✓ Internet, para reforzar la investigación conceptual.
- ✓ Las encuestas para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, facilitadas por la UTPL.
- ✓ Cuestionario de entrevistas, a ser aplicado al rector y vicerrectora, en el formato establecido por la UTPL.
- ✓ Formulario de observación
- ✓ Nóminas de docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio.
- ✓ El código de convivencia
- ✓ El organigrama del establecimiento, que denota de forma gráfica el funcionamiento de la institución.
- ✓ El Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- ✓ Materiales de oficina: papel bond, esferográficos, grapadoras,
- ✓ Medios tecnológicos: computadora, impresora, Cds, flash memory, cámara digital, etc.

Dado que la mayor parte de la información se la obtuvo mediante la aplicación de encuestas, es conveniente su caracterización; en este sentido, la encuesta formulada a los directivos, tuvo como finalidad recabar las percepciones que ellos han tenido sobre la organización del trabajo en equipo, los parámetros que determinan el tamaño de centro escolar, la fijación de las tareas en el manual de normas, quien lidera las toma de decisiones, la resolución de conflicto, sobre la administración y habilidades de liderazgo para conducir al plantel, entre las principales.

En términos similares, la encuesta aplicada a los docentes permitió auscultar los criterios que ellos tienen sobre: el rol de los docentes, el liderazgo en la unidad educativa, los procesos de investigación educativa, las metodologías de enseñanza – aprendizaje, el liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, y, más actividades de integración de la comunidad educativa.

Por su parte, el cuestionario que contestaron los estudiantes, asintió obtener información relativa a: el grado de participación en las decisiones institucionales, si son escuchados o no por las autoridades, si los docentes los motivan al iniciar la clase, los métodos innovadores en la enseñanza, si los profesores se interesan por la solución de los problemas estudiantiles, entre los principales indicadores.

Otro estamento educativo que fue encuestado, fueron los padres de familia, a ellos se les preguntó temas como: si perciben que el establecimiento educativo fomenta una cultura de valores, si los alumnos cumplen con las disposiciones institucionales, si las autoridades escuchan los criterios de los padres de familia, en fin, se les consultó, el grado de participación y articulación de ellos al desarrollo institucional.

La técnica de la observación, sirvió para verificar cómo se ejecutaba la práctica pedagógica, la aceptación de la autoridad y el cumplimiento de sus disposiciones, las relaciones interpersonales entre los agentes institucionales, la práctica de valores en la convivencia educativa, y la adecuada utilización de los recursos de infraestructura y materiales didácticos utilizados en el hecho educativo.

Finalmente, la **entrevista** aplicada a los directivos institucionales, recobró información sobre la gestión y liderazgo ejercido en el centro escolar, sobre la flexibilidad de los administrados, sobre el acatamiento de normas, sobre la corresponsabilidad administrativa, sobre los valores de unidad, solidaridad y espíritu de justicia de los miembros de la comunidad educativa, como la antesala necesaria para erradicar las inequidades sociales, todo ello, dentro del contexto de un liderazgo democrático y participativo con los sectores institucionales.

Sin duda, la aplicación de los instrumentos enunciados, sirven de sustento para describir las realidades educativas del centro escolar; y, los niveles de desempeño concernientes al liderazgo, gestión y los valores practicados por los directivos en el quehacer educativo. Los resultados constituyen la plataforma base, para planificar líneas de mejoramiento en lo pedagógico, social y cultural del centro; ya que, una administración educativa de calidad, permite la innovación del currículo en sus componentes esenciales como: objetivos, contenidos, secuencias, metodologías, recursos y evaluación; así mismo estos aportes promueven la dinamización del recurso humano en cuanto desempeño docentes y adquisición de aprendizajes significativos de los estudiantes, ya que estos dos actores son la base del hecho

educativo, sin desconocer por supuesto, la participación de padres de familia y más miembros de la comunidad educativa, que en unidad de acción promueven el desarrollo institucional.

### **3.3. Método y procedimiento**

El tipo de investigación que configuró el presente trabajo, fue de carácter descriptiva, en el sentido que, ha generado un proceso de observación, de consulta, de entrevista y de encuestas aplicadas a los actores educativos de Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”; a la vez que, se ha procedido al análisis veraz y fidedigno de la información contenida en documentos e instrumentos normativos del plantel. En el escenario planteado, simultáneamente se fue realizando una descripción de los hechos, conversatorios, experiencias, comentarios y más circunstancias convergentes y sustentantes de la convivencia de la comunidad educativa del centro educativo en estudio.

El procedimiento adoptado para la redacción y construcción del trabajo investigativo, en primera instancia, conoció los lineamientos brindados por la UTP, y dados a conocer mediante tutorías, guía didáctica y la información disponible en el EVA. Con este antecedente; posteriormente, se procedió a fijar el esquema sobre el cual se trabajarían los diferentes ítems del contenido de la investigación.

En este orden, para la operatividad del hecho investigativo, en la etapa inicial, se elaboró el marco teórico, que conceptualizó las principales categorías que sustentan el liderazgo, la gestión y los valores imperantes en una comunidad educativa; a la par, se gestionó los permisos correspondientes ante el Rector del Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico, para que permitiera realizar la investigación, acorde a las indicaciones proporcionadas por la Universidad; y, que afortunadamente, se contó con la colaboración y prestancia de lo solicitado.

Para la construcción del marco teórico; se procedió a recopilar información documental y electrónica de acuerdo al esquema de contenidos indicado en la guía. En este contexto, las referencias teóricas fueron fortalecidas con los criterios y argumentos vertidos por la investigadora, haciendo hincapié en la realidad concreta

del centro educativo. Simultáneamente, se realizó el diagnóstico institucional, aplicando la herramienta del FODA; rescatando así, las percepciones de los miembros de la institución, en cuanto a las fortalezas y debilidades latentes en el ámbito interno del plantel, como también las oportunidades y amenazas que están en el entorno del centro educativo.

Seguidamente, se fijó un calendario que indicaba las fechas y los pasos a seguirse para la aplicación de los instrumentos de investigación como encuestas y entrevistas; a la vez que, se seleccionó una muestra poblacional de 7 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia, que permitieron recolectar la información correspondiente. Con las cosas en claro de lo que debía hacerse, se aplicaron las técnicas investigativas, dando a conocer a los intervinientes que el alcance de las mismas era con fines académicos, y se les indicó la metodología para que contestaran los cuestionarios de preguntas.

Las respuestas emitidas por los interrogados fueron respetadas en su integridad, garantizando de esta manera que los resultados fueran confiables y valederos para estructurar una propuesta de mejora innovadora para el plantel.

Concluido el proceso de la investigación de campo, posteriormente, se tabularon y procesaron los datos consignados en los instrumentos de investigación, se los dispuso en tablas, se los representó en gráficos estadísticos, indicando frecuencias y porcentajes; para en un momento posterior, teniendo como base y referencia la fundamentación del marco teórico, realizar el análisis, la interpretación y la formulación de la propuesta de mejora institucional que revierta las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades del centro educativo.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, fueron incorporados al cuerpo de la tesis, es decir al marco teórico, a las conclusiones, recomendaciones, anexos, bibliografía, etc. Acotando que, en base a las debilidades y amenazas detectadas en el proceso de investigación, se formuló la propuesta de mejora institucional.

En el procedimiento que se acaba de indicar, se utilizaron los siguientes métodos:

**Método deductivo:** en principio para determinar la temática de estudio en el contexto general de la institución; luego para facilitar el estudio de teorías y conceptos generales de la administración educativa, aplicados a la realidad institucional.

**Método inductivo:** Para ir analizando por separado las encuestas, documentos, departamentos, articular la gestión integral del establecimiento; y, en el ámbito investigativo, desde estas particularidades estructurar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

**Método descriptivo:** Para describir la realidad del establecimiento, en cuanto fortalezas, debilidades, instrumentos operativos, la toma de decisiones, el análisis y discusión de los resultados estadísticos, las connotaciones del clima escolar; en fin, para dar fe de la realización del proceso de investigación.

**Método estadístico:** Como camino eficaz para el tratamiento y procesamiento de los datos de la investigación de campo, con sus respectivas representaciones gráficas, indicando frecuencias y porcentajes de los hechos y actores investigados.

**Método hermenéutico:** Para construir e interpretar los resultados, relacionándolos con los fundamentos conceptuales del marco teórico; y, coherentemente, proferir el texto del presente proyecto.

**Método analítico:** Principalmente, para realizar los análisis de los datos de la investigación de campo, y su incidencia en el desarrollo de las actividades educativas del plantel.

**Método sintético:** a lo largo del proceso de investigación para realizar las síntesis de las teóricas analizadas, el cumplimiento de objetivos y la redacción de conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se estructuró el documento del trabajo de investigación, lógicamente, cumpliendo los lineamientos establecidos por la UTPL, en la que se incluyó la propuesta de mejora del centro educativo.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO**

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

Los instrumentos de gestión educativa, son aquellos documentos, reglamentos, u otros, en los cuales tangiblemente están escritos los lineamientos que orientan la gestión de directivos, líderes y autoridades, armonizan las relaciones entre los miembros institucionales, señalan las políticas y objetivos a seguirse, y las acciones cotidianas en las cuales se demuestren la práctica de valores que cada actor del proceso debe poner de manifiesto, al desarrollar los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes, para de esta manera, aportar al crecimiento interno y externo del centro de estudios.

##### **4.1.1.1. El manual de organización**

El manual de organización es un instrumento para alcanzar los fines didácticos e institucionales, es indispensable para articular la asignación de deberes, obligaciones, funciones, responsabilidades y toma de decisiones de autoridades, personal administrativo y de servicio, directores de área y otros miembros institucionales; lamentablemente, en el Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, este instrumento de gestión, no existe; por lo tanto, el personal de la institución desarrolla sus actividades teniendo como referencia la carga horaria, las instrucciones emitidas por las autoridades y reaccionado ante los imprevistos que se presentan en el día a día.

El manual de organización, debe señalar procedimientos para el cumplimiento de tareas, propiciar acciones articuladas, cooperativas, participativas y comunicativas entre los miembros de la comunidad educativa, poniéndose de manifiesto la coherencia, la eficacia, la creatividad, el entusiasmo y una responsabilidad compartida con la gestión del centro; ya que, de esta forma, se estaría asegurando la utilización racional y óptima de recursos institucionales. Es en el manual de

organización, donde deben estar delineadas las posiciones jerárquicas, las funciones y la interdependencia de los elementos institucionales, para de forma coordinada aprovechar todos los esfuerzos posibles para alcanzar los objetivos trazados por el plantel.

#### **4.1.1.2. Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural**

Lamentablemente este instrumento legal aún no existe, constituyéndose de esta manera en una debilidad del sistema educativo, esta es la razón por la que directivos y personal docente del colegio “Ecuador Amazónico” del cantón El Pangui, para desarrollar sus actividades educativas aún toman como apoyo legal el Reglamento General de la Ley de Educación de 1985 además de los múltiples acuerdos y resoluciones que se emiten desde el Ejecutivo y el Ministerio de Educación.

El reglamento, contempla la clasificación de los centros educativos, ya sea como fiscales, fiscomisionales o particulares; también, las jornadas escolares, matutina, vespertina y nocturna; la estructuración de los organismos escolares, como: consejo directivo, hoy comité ejecutivo, las juntas de cursos, la junta general de directivos y profesores; el comité central de padres de familia, las organizaciones estudiantiles, también señala las funciones de los departamentos del DOBE, almacén, biblioteca, etc. A la vez que, indica el funcionamiento de los niveles de educación preescolar o jardín, de las escuelas, colegios y unidades educativas.

Una parte medular constituye, la determinación de los deberes y atribuciones del rector(a), vicerrector(a), del inspector general, de los profesores guías, de los profesores en general, de los estudiantes, de los padres de familia; aspectos que en definitiva, constituyen el marco normativo que los miembros de la institución han de realizar; puesto que, las reglas estipuladas en el reglamento tienen el carácter de obligatoriedad, y cualquier miembro de la institución puede exigir su cumplimiento.

Otros aspectos importantes que prescribe el reglamento de educación, tienen que ver con el sistema de evaluación de aprendizajes de los estudiantes, fijando para ello, la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa, la escala de calificaciones para ser promovidos de años o reprobados. Cabe mencionar, que muchas normativas del

código de convivencia, manual de procedimientos, etc., toman como referencia las normativas de éste reglamento.

#### **4.1.1.3. El código de ética**

Ciertamente, toda institución debe contar con un código de ética, en el que estén plasmados los principios, normas y valores éticos que todos los miembros de la institución deben asimilarlos como suyos, velar por su promoción y ponerlos en práctica en la correcta convivencia educativa; el comportamiento ético, debe hacerse extensible y visibilizarse en el entorno de la comunidad escolar; en el sentido que, la educación es un hecho social y de gran trascendencia.

En el centro educativo “Ecuador Amazónico”, no existe el código de ética institucional, por lo mismo, no están trazados los fines congruentes con la moralidad y las buenas costumbres de la población, tampoco se evidencia una concepción axiológica que denote los valores humanos y superiores que deben fortalecer la personalidad e identidad de los actores educativos.

En el código de ética institucional, se debe expresar con claridad los valores de honestidad, puntualidad, respeto, interculturalidad, tolerancia, responsabilidad, convivencia pacífica, libertad, dignidad, amor y muchos otros valores, que han de prevalecer en las relaciones humanas que se susciten en el hecho educativo. En este contexto, el código de ética a de particularizar los valores que cada sector institucional ha de potencializar; por así decirlo, los docentes desempeñarán su labor con el máximo profesionalismo posible, respetando la dignidad de sus estudiantes, ideas, y los derechos que denotan el interés superior de niños, niñas y adolescentes; las autoridades por su parte, tomarán las decisiones poniendo de manifiesto fuertes dosis de tolerancia y comprensión; mientras que los estudiantes, cifrarán su comportamiento en el respeto a sus maestros y maestras, a sus compañeros y compañeras, en la puntualidad, en el cumplimiento del deber, y en el interés permanente de formarse y superarse para ser mejores cada día.

El código de ética, describirá los valores que los padres de familia deben fomentar para brindar un entorno familiar que cultive buenas costumbres, el respeto a los

miembros de la familia, y el aporte para el bienestar y progreso de la institución. En este mismo sentido, el personal administrativo y de servicios, a de fijar sus directrices funcionales, basadas en la eficiencia y calidad de servicios a todos los miembros de la comunidad educativa; obviamente, en su nicho de acción correspondiente.

En fin, el acatamiento de las normas, principios y comportamientos estipulados en el código de ética institucional, deben constituir la garantía para conformar una nueva sociedad, libre de corrupción, en la que prime el bien ante el mal, y, el respeto a la dignidad y derechos del ser humano.

#### **4.1.1.4. El plan estratégico**

El Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, no tiene como instrumento de gestión, el plan estratégico; por lo tanto, no existe un listado o plan de alternativas y directrices que orienten e inspiren la actividad educativa de los elementos del colegio, no se han fijado las operaciones a ser ejecutadas para cumplir con eficacia y eficiencia los procesos pedagógicos y didácticos; por ende, la misión, visión, políticas y objetivos institucionales, no tienen posibilidades concretas de éxito; y, dado que la comunidad educativa tiene como meta principal los aprendizajes estudiantiles, esta meta, se cumplirá pero con serias deficiencias.

Pero el plan estratégico, además de velar por la consecución de programas educativos específicos, procesos tecnológicos y con las tecnologías de la información y comunicación, también ha de integrar directrices que vinculen al centro educativo con el entorno social, puesto que, estos dos ámbitos son interdependientes. Adicionalmente, el plan estratégico de la institución, deberá ser realista en cuanto considere las particularidades existentes en el centro educativo, y no fantasioso, por lo mismo, en las actuaciones del personal, debe considerarse los recursos con que cuenta la institución, dimensionando las potencialidades y debilidades, como requisito para evitar el fracaso.

El plan estratégico educativo, no es una camisa de fuerza inmóvil, por el contrario, tiene que tener la capacidad para irse acomodando y readaptando a las nuevas

circunstancias socioeducativas; puesto que, las directrices trazadas en este plan, deben estar en sintonía con las políticas educativas que plantea el Estado por intermedio del Ministerio de Educación; ente estatal, que a su vez, tiene que ir al compás de los nuevos adelantos de la ciencia y la tecnología, con los nuevos enfoques en materia de derechos humanos y medioambientales.

Finalmente, se debe manifestar, que el plan estratégico tiene que ser planteado para un período concreto a corto y mediano plazo de preferencia; para durante este lapso de tiempo, ser un instrumento que ayude a la transformación institucional, a dar solución a las necesidades de los miembros de la institución.

#### **4.1.1.5. El plan operativo anual (POA)**

Este instrumento de gestión educativa, el (POA), si ha sido formulado por la institución educativa, pero su estructura, es muy general; así, los capítulos que lo conforman son: datos informativos, antecedentes, análisis de contextos institucionales, la enunciación de la misión y visión, los objetivos, las metas, las estrategias, la política; y, el control y evaluación que se propiciará al mismo.

Cada acápite, hace una descripción de datos poco concretos, a excepción de los datos informativos, que obviamente, se reducen a mencionar el nombre del colegio, el lugar geográfico de actuación, el tipo de sostenimiento; mientras que los antecedentes, hacen alusión a la educación del milenio; sin destacar las especificidades que provocan la formulación del POA. En el acápite concerniente al análisis de contextos institucionales, se plantea una matriz que describe los problemas priorizados, las posibles soluciones, el tiempo de ejecución y los responsables; en cada uno de estos componentes, no se señalan las actividades que se realizarán; y, el tiempo es muy ambiguo, por ejemplo, para enfrentar un problema determinado, se dice que se dará de forma permanente, y, en otro, durante todo el año; con lo cual, el cumplimiento de lo programado, también se difiere de forma permanente.

Además, cuando se indica los responsables de ejecutar las soluciones a los problemas educativos, no se enuncian nombres; sino, únicamente organismos,

consiguientemente, como todos son responsables según el POA, nadie se compromete de forma concreta para ejecutar las acciones que requiere la institución; porque cada persona, espera que el otro haga, lo que se convierte en un círculo vicioso que mantiene el status quo del colegio.

Los restantes componentes del POA, son enunciaciones elocuentes y bonitas que tienden a lo filosófico; pero que en la vida cotidiana del colegio, difícilmente tendrán cumplida realización.

El POA “Es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las dependencias tanto académicas como administrativas de la institución.

El Desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas”. (Lic. Jescry Mota, Soc. María Eugenia Rodríguez, T.S.U. Jannette Pico)

Inclusive, el POA, debe plantear los criterios de evaluación como: eficiencia, eficacia, pertinencia, relevancia, que se tomarán en consideración para evaluar el cumplimiento de actividades; aspectos que tampoco contiene el POA del Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”. En esta perspectiva se, estima que existe bastante improvisación para realizar las actividades escolares, o la rutinización de las actividades de siempre, sin dar paso al cambio e innovación, tan necesarias para la administración de los centros educativos.

#### **4.1.1.6. El proyecto educativo institucional (PEI)**

Se tiene claro que el PEI, es la columna vertebral de la gestión educativa del establecimiento; en cuanto, contiene todas las proyecciones posibles que la institución pretende ejecutar en el futuro; lamentablemente, este instrumento, no existe en el centro educativo intervenido; consiguientemente, los sectores institucionales, no tienen una guía concreta para actuar en el ámbito de los contenidos, objetivos, secuencias, metodologías, recursos, y evaluación curricular; tampoco, se especifica el modelo pedagógico y el paradigma institucional con el que se identifica el colegio; en este sentido, sin este instrumento, la gestión educativa

tiende a la mediocridad, y con ella, la comunidad educativa también puede sucumbir ante la rutina y la falta de innovación.

“El proyecto educativo institucional constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación (o enunciación) que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar su intencionalidad pedagógica la concepción de la relación entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma.

El PEI plantea el tipo de colegio que se desea constituir en función de los fines que se persiguen, el tipo de alumnos que se quiere formar, así como el diseño de políticas y estrategias del colegio para su propio desarrollo institucional.

Así todo centro educativo necesita de un plan o proyecto que señale: el ideario, los objetivos-metas y el estilo pedagógico. Esto debe ser conocido por todos los miembros del plantel, y debe ser aplicado, sobre todo, por el director, a cada instante de la dinámica institucional.

Todo proyecto educativo no deja de tener un fuerte componente político, en tanto se relaciona con un proyecto de sociedad que se postula. Además, para su operativización se pone en práctica una real democracia participativa y que constituye la utopía o el ideal democrático para superar la tradicional y poco convincente democracia representativa, y, hasta autoritaria”. (Proyecto Educativo Institucional, 2004).

Realmente, el colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, al no contar con el PEI, tiene una debilidad institucional muy grave, en el aspecto medular, ni siquiera existiría el ideario del tipo de alumnos que se quiere formar (perfil de salida del estudiante) para la sociedad del presente y del mañana. Desde este escenario; resulta imposible prever el diálogo institucional, la participación democrática y la conjunción de esfuerzos para impulsar el desarrollo de la institución. Lamentablemente, las potencialidades del talento humano que estudia y trabaja en esta institución, no son aprovechadas; y, más bien, la comunidad educativa en su conjunto, vive un estado de parálisis que atrofia las posibilidades de crecimiento.

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

El reglamento interno en los centros educativos, constituyen apéndices de la legislación educativa que regula el funcionamiento y las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Este instrumento, hace las puntualizaciones que la ley o el reglamento general de la ley de educación, no han explicitado de forma concreta; en este sentido, el reglamento interno adquiere importancia capital, puesto que un pueblo sin ley, tiende a la anarquía y a la barbarie, con la consecuente vulneración de derechos que termina afectando a todo el conglomerado social.

Por desgracia, el colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, no tiene este instrumento institucional, lo que deja suponer que los miembros de la institución solamente se gobiernan por la ley y más normativas que el Estado ha emitido por intermedio del Ministerio de Educación; y ante los problemas concretos de la institución, no tienen normativas que les orienten en su accionar para provocar soluciones, puesto que, no existe este normativo que de forma específica señalaría los deberes, derechos, y funciones de los personas y organismos del plantel.

El reglamento interno del colegio, debería plantear los objetivos, alcance, estructura orgánica, y, las funciones que deberán cumplir las comisiones, departamentos, autoridades, profesores, estudiantes, padres de familia y más miembros de la institución. También debería especificar las sanciones a las que se expondrían quienes infrinjan las normas institucionales; además, debería explicitar los estímulos que se entregarán a los miembros del centro educativo que tengan una destacada participación en el desarrollo del plantel.

La elaboración del reglamento interno, es una tarea pendiente que los actuales directivos y profesores del establecimiento deben ejecutar, para armonizar de una mejor manera la convivencia educativa.

#### **4.1.1.8. Código de convivencia institucional**

El Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, tiene su código de convivencia institucional, este instrumento ha sido aprobado en el año escolar 2008 – 2009. Como antecedentes legales para su formulación, se hace referencia al Acuerdo Ministerial N° 182 del 22 de mayo del 2007. El documento en referencia, presenta los argumentos pertinentes a los acápites de: justificación, visión, misión, objetivos; y, posteriormente hace una declaración de los deberes y derechos de los estudiantes, transcribe partes textuales del acuerdo ministerial anotado; y, del código de la niñez y adolescencia.

El capítulo I, remarca los trámites que los estudiantes deben cumplir para matricularse, los pases de un centro educativo a otro, y, los derechos y deberes que tienen los estudiantes; también se señalan las prohibiciones de actos que lesionen los derechos de los demás o de dañar los muebles e inmuebles de la institución. Además, se indican las sanciones que pueden ser impuestas a los estudiantes por faltas leves, graves y muy graves. También se describen los estímulos al mérito estudiantil como diplomas y acuerdos de reconocimiento, por la destacada labor de ellos.

Se norma la realización de la evaluación de aprendizajes, en la que se toma como base las disposiciones del reglamento general de la ley orgánica de educación (que ya no está en vigencia). La evaluación de la disciplina, se indica que está a cargo del inspector y los profesores de curso y aprobada por la junta de curso. En este mismo capítulo, se norma lo relativo a la asistencia de los estudiantes, las organizaciones estudiantiles, fijando las reglas para nombrar las directivas de curso y del consejo estudiantil.

En el capítulo II, se describen las funciones del rector, que básicamente, coinciden con las normas del reglamento a la ley de educación que ya ha sido derogado; el capítulo III, describe los deberes y atribuciones del vicerrector; el capítulo IV, indica los deberes y atribuciones del Consejo de orientación y bienestar estudiantil.

El capítulo V, confirma las atribuciones del departamento de orientación y bienestar estudiantil; también se describen los derechos y deberes que deben cumplir los profesores; las prohibiciones a la que están sujetos, destacándose que está prohibido imponer aportes económicos a los estudiantes o de maltratarlos física y psicológicamente. El capítulo VI, señala los deberes y atribuciones de los inspectores; el capítulo VII, indica los deberes y atribuciones de los profesores guías de curso, y las sanciones al personal docente.

El capítulo VIII, final del código de convivencia institucional del colegio, hace referencia a los padres de familia, señalando los derechos, deberes y obligaciones que ellos tienen frente a sus hijos e hijas y frente a la institución; las sanciones que se les puede imponer, y las funciones de las directivas de padres de familia que se conformarán al iniciar el año escolar.

Cabe puntualizar, que el código de convivencia en las actuales circunstancias ya no tiene vigencia, en el sentido que se afianza en la ley y reglamento de educación que ya fueron derogados; consecuentemente, en estricto derecho, esas normativas son inexistentes o de nulidad absoluta; por lo que, es conveniente que las autoridades institucionales reformulen el código de convivencia, una vez que sea promulgado el nuevo reglamento de la ley de educación vigente.

#### **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.**

La estructura organizativa del colegio fiscomisional “Ecuador Amazónico”, da fe del nivel de coordinación que existe entre los directivos, personal docente, comisiones y más miembros del plantel; indica la forma de estar organizados para enfrentar la labor educativa. Como es obvio, esta organización debe realizarse en función de objetivos comunes, en la misión que persigue el colegio, y en función de ese sueño compartido llamado visión; por lo tanto, a continuación se hace un análisis de estos particulares.

#### 4.1.2.1. Misión y visión

La educación de calidad, implica que los centros educativos, dentro de su esquema de planificación, y, en su posicionamiento frente al futuro, definan, con claridad su misión y visión educativas, dado que, estas categorías constituyen directrices efectivas para orientar el trajinar articulado de la comunidad educativa. Consiguientemente, es preciso definir la misión educativa, y se dice que: *“la misión establece la razón de ser de una organización, enuncia el propósito de la organización así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. La misión define el quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos, y articula además, sus principales valores filosóficos. El propósito principal de la misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización”* (Eyzaguirre, 1996).

#### MISIÓN

El centro educativo investigado, manifiesta que *“La misión del colegio fiscomisional “Ecuador Amazónico” es ofrecer a nuestros estudiantes un ambiente escolar que propicie una educación integral funda en valores a través de: inculcar la responsabilidad de los estudiantes en sus deberes y obligaciones; propiciar la modestia en el trabajo escolar, desarrollar el respeto y la solidaridad en las diferentes actividades y relaciones estudiantiles”* (Código de convivencia del Colegio Fiscomisional Ecuador Amazónico 2008 – 2009)

La misión institucional, si bien plantea una educación integral, no particulariza los ámbitos concretos en los cuales se fundamentan los aprendizajes que pueden ser significativos o no, ni tampoco indica la metodología de cómo lograr esos aprendizajes, no caracteriza la metas trascendentales de mejoramiento, ni enuncia a los docentes como parte sustancial del proceso educativo, está centrada básicamente en los estudiantes; sin embargo sí señala los valores que se pretende inculcar a los estudiantes. Se verifica que no existe ese espíritu de liderazgo competitivo para posicionarse en los mejores estándares de calidad educativa como institución escolar en el medio geográfico. En todo caso, la misión está formulada, y es ésta la que inspira las actividades escolares del centro educativo.

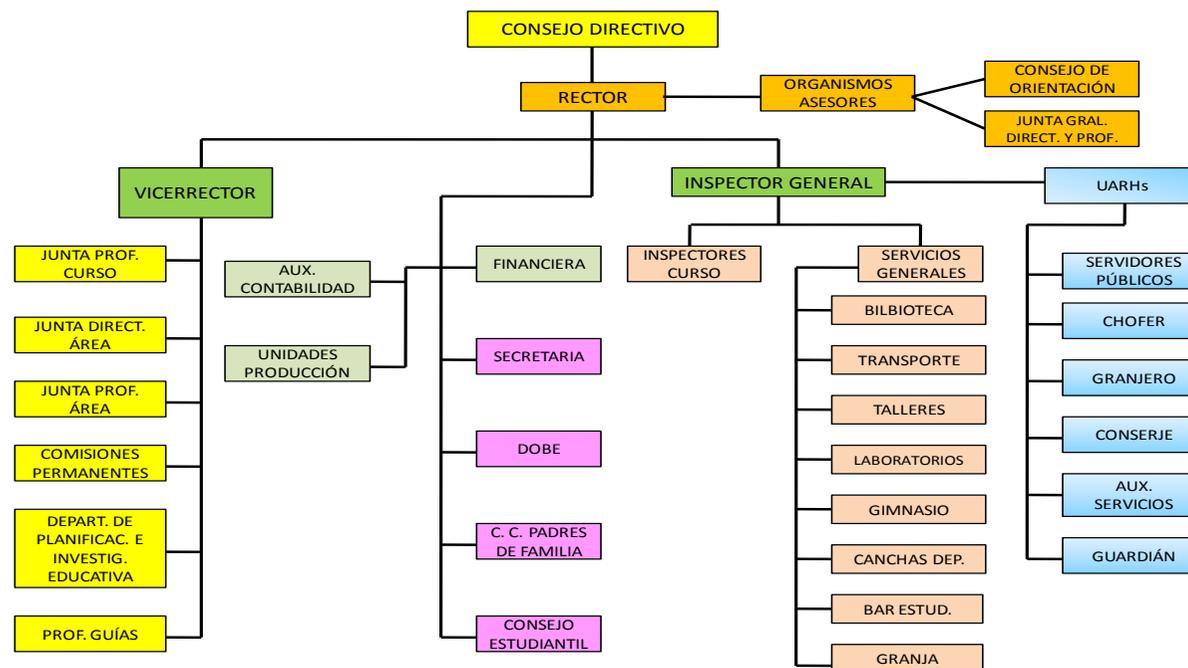
Toda organización educativa, debe planificar para que su futuro no sea incierto, y para ello tienen que formular un sueño común, un ideal compartido, puesto que la visión, está definida como: “la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser logrado por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración futura de la propia organización como una expresión de su desarrollo a largo plazo. Es decir, la visión es el ideal de la organización para el futuro, indica lo que la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida”. (Eyzaguirre, 1996).

## **VISIÓN**

*“Aspiramos a que nuestra institución educativa cuente con el apoyo total de las autoridades gubernamentales, padres de familia, comunidad y de toda la familia educativa; que los jóvenes y señoritas eleven su rendimiento escolar, que no haya repeticiones ni deserciones, que eleven su autoestima y desarrollen su capacidad creativa y sean líderes honestos en valores, que haya un buen clima organizacional en la comunidad educativa en el que todos mostremos interés por trabajar en equipo sin crear conflictos; que los docentes estén formados y capacitados profesionalmente y académicamente para apoyar el proceso de mejoramiento de la calidad enseñanza – aprendizaje” (Código de convivencia del Colegio Fiscomisional Ecuador Amazónico 2008 – 2009).*

La visión institucional, no señala el período en el cual debe cumplirse este sueño compartido por los actores educativos; sin embargo, es loable, destacar que se aspira formar hombres y mujeres honestas, y líderes del futuro, a la vez que se aspira desarrollar las actividades educativas en un clima de paz y de trabajo mancomunado. La visión definida, no fija ese gran ideal de grandeza y superación en el tiempo como institución educativa, ni fija su imagen concreta como se vería al cabo de algunos años.

#### 4.1.2.2 El organigrama del colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”



Fuente: Vicerrectorado del colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

### **4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos**

Revisada la información institucional se constata que, se han nombrado áreas académicas, se ha designado a su director y sus miembros; pero no se ha especificado las funciones que debe cumplir cada una de ellas; este antecedente, permite vislumbrar que las acciones son improvisadas y reactivas ante las circunstancias del momento, aspectos que denotan, falta de planificación y gestión educativa. Igual suerte corre el departamento de planificación e investigación educativa. Las particularidades anotadas, no permiten que se haga una evaluación sobre el cumplimiento de actividades programadas, se entiende que se trabaja en razón de la costumbre, de lo que siempre se ha hecho; lo cual por ningún motivo implica innovación, para acoplarse a los cambios que propicia en sistema educativo en general, peor aún de las tecnologías que cambian tan vertiginosamente.

La nominación de comisiones como se describe a continuación, refleja que ellas trabajan al ritmo del liderazgo carismático del director o directora del área, por lo mismo, unas trabajarán más que otras, pero no existe un estándar al cual todas las comisiones deben aspirar, en este sentido, la gestión no tiene fijados sus niveles de logro que deben alcanzar en los aspectos académico, social o cultural.

Para el año lectivo 2011 – 2012, se ha conformado las áreas de estudio básicas, como son; de Matemática, de Ciencias Naturales, de Estudios Sociales, de Lengua y Literatura, especificando, su director o directora y los integrantes de la misma, además en el Área Administrativa existen departamentos, entre ellos, el Vicerrectorado, Secretaría, Inspección General, Colecturía.

La actividad académica de las áreas, es un acto de buena voluntad, pues, no existe fecha para que emitan informes a la autoridad del plantel, no existe un calendario para evaluar las actividades que las áreas realicen, no se han planteado objetivos del área, en fin no existe la cultura de rendición de cuentas a la comunidad educativa. En este contexto, las funciones de las áreas, están lejos de la eficiencia, eficacia y calidad de procesos educativos. La conformación de las áreas, en su mayoría están conformadas por hombres y mujeres, lo que demuestra la equidad de

género. Por lo expuesto, se deduce que no existe una gestión académica planificada.

#### **4.1.2.3 El clima escolar y convivencia con valores**

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparte.

Hoy por hoy, el clima escolar y la convivencia con valores en la institución escolar, es un factor de superlativa importancia, inclusive, puede haber una excelente infraestructura, los profesores más capacitados, los servicios educativos más sofisticados, los recursos tecnológicos más modernos; pero si no existe un clima escolar de calidad y calidez, poco servirían estas fortalezas institucionales, puesto que, las relaciones humanas de cordialidad y respeto, son los elementos primordiales para el entendimiento y comunicación de los actores educativos y para el logro de aprendizajes significativos; aclarando que, esto no quiere decir que deban desatenderse el resto de elementos que integran la organización educativa.

El clima escolar y la convivencia con valores, si bien es cierto que deben nacer de la iniciativa de cada actor educativo; no es menos cierto, que quienes tienen la responsabilidad de liderar la creación de un buen ambiente de trabajo, son los directivos y líderes de los centros educativos; entonces una cartera importante, dentro de las funciones de los directivos, deben ocupar las actividades a fomentar un clima escolar de calidez y calidad. En este panorama, se analizan las siguientes dimensiones educativas.

#### **4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores**

Los valores axiológicos en la comunidad educativa, constituyen la atmósfera en la que se desarrollan todas las actividades humanas y educativas, por lo mismo, los valores son ejes transversales que influyen en la formación estudiantil y en la convivencia educativa. En este sentido, todos los docentes deberían practicar y

fomentar los valores de respeto, trato cordial, tolerancia, honestidad, justicia, libertad, amor y muchos otros valores frente a sus estudiantes.

Así, la dimensión pedagógica curricular, es decir, el tratamiento de los contenidos, las metodologías de enseñanza – aprendizaje, la utilización racional de los recursos didácticos, de los equipos tecnológicos, de los procesos de evaluación; y, el diálogo diario y permanente de la práctica educativa y la convivencia comunitaria, deben ser caracterizados por los valores que trasciendan la dignidad humana; y, que deben impregnarse en la conciencia de los estudiantes para ser mostrados y puestos en práctica en los ambientes familiares y sociales.

Los valores humanos, son la luz, que permiten que los conocimientos adquiridos por los estudiantes, iluminen el sendero de una sociedad más justa y más humana, en la que el ser humano, sea solidario y condescendiente con la naturaleza y el medio ambiente en el que se desarrolla.

De los instrumentos de gestión educativa del colegio fiscomisional “Ecuador Amazónico”, se determina que no existe precisión sobre qué valores guiarán el accionar de la comunidad educativa. Consiguientemente, la dimensión pedagógica curricular tiende a ser fría, carente de emotividad y cordialidad, con una ausencia de solidaridad y matizada por el desinterés del bienestar común de los agentes educativos.

#### **4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores**

Esta dimensión, tiene implícita la gestión, liderazgo y valores incorporados a la administración educativa; en este contexto, se verifica que el instrumento más visible que caracteriza la dimensión organizativa operacional y valores socioeducativos, es el organigrama institucional, en él se grafican los niveles de dependencia jerárquica y la forma como están organizados los estamentos y personas del centro educativo. Cabe mencionar, que al no existir el manual de organización, el plantel tiende a la anarquía, al desorden; pero en todo caso, con las normativas externas configuradas en la ley de educación y más disposiciones legales, el personal del centro educativo desarrollará sus actividades escolares con acierto.

Siendo la comunidad educativa un espacio de participación y construcción democrática, considero que el valor que más debe imperar en las relaciones humanas debe ser la tolerancia, el respeto al criterio ajeno, la asimilación de la pluriculturalidad, la no discriminación, el trato cordial, sin importar, si están en la línea de pensamiento de la mayoría.

En tanto que, los valores unificadores de la comunidad educativa, deben ser el diálogo y la comunicación; porque sin un diálogo y comunicación fluida, difícilmente la organización escolar podrá caminar y coordinar la ejecución de tareas escolares y la ejecución de proyectos. En este horizonte, se impone la paz como valor indispensable para el trabajo en equipo, y, la extinción de todo viso de autoritarismo, puesto que éste último, termina matando la creatividad, la colaboración, la capacidad de aportar de apoco para ir construyendo la gran obra educativa.

Los antecedentes anotados, permiten colegir que la organización operacional de las actividades educativas, obedecen más a ciertas costumbres y a la idiosincrasia del pueblo, y al liderazgo de las autoridades del plantel, antes que a procesos planificados del quehacer educativo. Las normativas del reglamento general de la ley orgánica de educación, guían en gran medida, la gestión y liderazgo de los entes educativos.

#### **4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores**

Realmente, no existen evidencias tangibles de la dimensión administrativa y financiera e inculcación de valores en el colegio fiscomisional “Ecuador Amazónico”, así, no existe el plan estratégico, el PEI, el manual de organización, el código de ética; consecuentemente, estas dimensiones constituyen una debilidad institucional que deben ser superadas por las autoridades y profesores del establecimiento. La administración educativa, también tiene que ver con los aspectos legales; en este contexto no existe el reglamento interno; la administración tiene que esforzarse por el cumplimiento de objetivos internos y su vinculación con el desarrollo económico y bienestar social a lo interno del centro educativo y del territorio donde ejecuta la acción educativa; desafortunadamente, tampoco se tienen formuladas estas directrices de gestión administrativa.

Con la carencia de los instrumentos antes señalados, no pueden existir políticas institucionales definidas, no hay planes para afrontar las problemáticas y necesidades intra y extraescolares. Realmente, el organigrama institucional no constituye una herramienta totalizadora que garantice la organización y coordinación del personal para el cumplimiento de funciones; a la vez que, no se han definido los procesos de evaluación de resultados, actividades y objetivos institucionales.

Pero la dimensión administrativa del colegio, no puede circunscribirse únicamente a los elementos materiales y recursos; si no que, también debe preocuparse por elevar la calidad de la educación, y de emprender acciones multidisciplinarias para lograr la formación integral del ser humano, potenciando sus capacidades intelectivas, técnicas y espirituales.

Ya en la dimensión financiera del establecimiento, se tiene que, el nuevo modelo gubernamental, no asigna recursos para que manejen los funcionarios de las instituciones educativas; puesto que se ha pasado de una administración financiera descentralizada, a una centralizada; en este escenario, previo un plan de inversiones o de necesidades, lo que hacen las colecturías o los encargados de manejar las finanzas, es únicamente, realizar las transferencias correspondientes de las diferentes cuentas; inclusive, si se trata de la contratación de obras, el proceso licitatorio está en la base de internet de compras públicas, con lo cual, de las cuentas estatales se transfieren los fondos a los contratistas adjudicatarios. No obstante, las autoridades educativas pueden obtener recursos de dinero por acciones de autogestión, y otros eventos similares; ante lo cual, debe imponer la pulcritud y honradez para manejar los mismos en función de los objetivos propuestos.

Tanto en la dimensión administrativa como en la financiera, los valores que deben regir éstos ámbitos son: la transparencia, la honradez, la rendición de cuentas a los foros internos y externos, según el caso; la honestidad, la responsabilidad, la diligencia y la racionalidad en el gasto de los recursos. Es loable que estos valores, sean parte de la personalidad y del actuar práctico de los administradores de las instituciones educativas; solo entonces, la corrupción se irá erradicando y la sociedad en general irá construyendo nuevos escenarios de convivencia social.

#### **4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores.**

Esta dimensión educativa, considero que es la más deficiente en la institución, realmente, el colegio no realiza un aporte significativo para transformar aceleradamente el comportamiento humano; la convivencia está marcada por las costumbres ancestrales y la idiosincrasia de la población usuaria del centro educativo; en este panorama, basta con mirar el estado de pésimo mantenimiento de la infraestructura y su ornamentación, todo está descuidado, los hábitos de higiene y salubridad son incipientes. El colegio, no ha podido influir preponderantemente en su entorno social y comunitario; así, el valor de la puntualidad para asistir a reuniones de trabajo, a juntas de padres de familia, etc., no es respetado por un considerable grupo de padres de familia, los atrasos predominan y no pasa nada; inclusive, algunos padres de familia, no se esmeran para que sus hijos e hijas lleguen puntuales a las horas de clase. La mayoría de personal del entorno comunitario, ya tiene una formación ancestral coherente con el bien y la responsabilidad, y estos principios imperan en el centro educativo.

Sin duda los valores del entorno comunitario, son los predominantes en la convivencia educativa; esto es entendible, puesto que el centro escolar, es el corazón donde se reúnen los estudiantes y en donde afloran todas las manifestaciones culturales, religiosas, deportivas, sociales; y, la articulación de todas estas expresiones, configuran la base de valores que identifican al establecimiento educativo.

Relevante importancia, merecen la práctica de los valores de la interculturalidad y los medio ambientales, esto implica, la desaparición de la discriminación, de la marginación, de la exclusión por aspecto de raza, religión u otros; como también la preocupación constante por cuidar, proteger y preservar el medio ambiente con un amor profundo, ya que es nuestra casa, y, la herencia que dejaremos a las próximas generaciones.

A manera de epílogo, se puede manifestar que todas las dimensiones que configuran el clima escolar y la convivencia con valores, son retos importantes que la comunidad educativa en su totalidad debe asumir; si bien es cierto, que son

deficientes, no debe ser causa para que permanezcan en ese status quo, que termina matando a la sociedad, y lo que es peor, robando las posibilidades, sueños e ideales de progreso de la niñez y juventud que se educa en este plantel; en este sentido, la gestión debe comenzar con el establecimiento de planes serios; tener una perspectiva clara de mejoramiento, trazar el camino de avance; y, luego unificar todos los esfuerzos posibles para transformar la actual realidad institucional, y ser copartícipes del desarrollo que la sociedad espera; entonces vale decir, es hora de poner manos a la obra.

### **4.1.3 Análisis FODA**

El FODA, es una herramienta que permite realizar el diagnóstico institucional, basado en las realidades concretas imperantes en el medio escolar, su sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; de las cuales, las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución y las oportunidades y amenazas al externo; en este contexto se realiza el siguiente análisis sobre la realidad del colegio fiscomisional “Ecuador Amazónico”.

#### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades**

La realidad institucional, denota las siguientes **fortalezas**, cuenta con todos los cargos directivos que la estructura del sistema educativo ha diseñado para su funcionamiento; por ende, el colegio tiene la capacidad para gestionar su propio desarrollo en consonancia con las políticas estatales de la educación. Además, aunque de forma muy genérica, existe el planteamiento de la misión, visión y objetivos institucionales, que deben orientar el accionar; también los directivos cuentan con un organigrama institucional que les permite organizar y coordinar las acciones educativas. Cuentan con el código de convivencia como instrumento más actualizado, que propicia la convivencia armónica y de paz en la comunidad educativa.

La mayoría de los docentes son profesionales titulados en especialidades de ciencias de la educación, por lo tanto, tienen la capacidad para generar los cambios que la sociedad requiere a través de la educación. Muchos docentes acreditan una

experiencia suficiente para aportar las mejores metodologías de enseñanza y lograr los mejores aprendizajes.

La población estudiantil, es manejable y flexible para adaptarse a los cambios de la ciencia y la tecnología, para acatar las disposiciones legales y reglamentarias, para acoger los consejos y orientaciones; por lo mismo, el capital humano es de primera. Concomitantemente, los estudiantes poseen valores ancestrales que constituyen una riqueza cultural de incalculable valor.

El personal administrativo y de servicio, tiene a su favor la suficiente experiencia para generar servicios de calidad. En tanto que, los padres de familia están empeñados en la educación de sus hijos e hijas y están prestos a colaborar cuando se les solicita.

El establecimiento educativo, cuenta con la infraestructura y mobiliario adecuado para realizar la acción educativa; también cuenta con extensos terrenos para ejecutar las prácticas agrícolas; las canchas deportivas también constituyen una fortaleza, puesto que complementan la formación y educación de las y los estudiantes.

El centro educativo, tiene asegurados los recursos económicos por parte del Estado, para pagar las remuneraciones del personal que labora en él.

Dada la ubicación geográfica del Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, se tiene que la población estudiantil, tiene un acervo cultural con buenas raíces, destacándose la honradez, el respeto, el saludo, la cordialidad, el cumplimiento de deberes, la solidaridad; estos valores, facilitan las labores de dirección y formación que promueven los directivos institucionales; también, facilitan la organización social; y, para la autogestión que logra aprovechar la mano de obra de la gente.

Entre las **debilidades** institucionales se puede señalar que: los directivos no tienen los instrumentos de gestión que haría eficiente su desempeño, por lo tanto, no existen perspectivas de mejoramiento y la unidad de esfuerzos para un desarrollo compartido. Mientras que los docentes, no asisten a procesos de capacitación e

innovación profesional, y, se contentan con repetir contenidos caducos que no benefician a los estudiantes; además en la práctica educativa, no existen evidencias que demuestren la práctica de valores, puesto que ni siquiera se ha planteado el fomento de esos valores humanos.

Los profesores no cuentan con un manual de funciones para realizar las actividades que exigen las áreas académicas, y el trabajo lo realizan en función de las buenas intenciones; y, no en función de la optimización de recursos y resultados de procesos.

Los recursos didácticos y tecnológicos son obsoletos; consiguientemente, los estudiantes están privados de la tecnología de punta, y en desventaja para competir con alumnos de otros centros educativos, y en cierta forma, están condenados al fracaso en sus posteriores estudios universitarios.

Un gran número de estudiantes, no asisten a las labores escolares con puntualidad, no ayudan a mantener la higiene y la limpieza del establecimiento; en este orden, la ornamentación y buena presentación de las edificaciones está totalmente descuidada; aspectos que evidentemente, no aportan significativamente para realizar gustosamente las faenas de aprendizaje.

El personal administrativo y de servicios, trabajan a su voluntad, sin un instructivo que los guía a prestar los servicios con excelencia.

En cuanto a los instrumentos de planificación, existe una gran debilidad, ellos no han sido formulados; en tanto que, el clima escolar y la convivencia con valores, no tienen directrices expresas, que los induzcan al mejoramiento permanente.

Las relaciones con la comunidad, son deficitarias, por lo tanto, el trabajo escolar, no trasciende y no influye para cultivar nuevos hábitos de convivencia social.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Realmente, en todo tiempo siempre habrá oportunidades para mejorar y amenazas que impidan caminar hacia el progreso; no obstante, en el presente caso, se puntualizan las siguientes **oportunidades**, que el centro educativo tiene para crecer.

Los organismos seccionales como el Municipio y el Consejo Provincial, pueden ayudar a mejorar la infraestructura, apoyar en jornadas deportivas interinstitucionales, ayudar a pintar el establecimiento, a cortar la maleza, apoyar con recipientes para colocar la basura, e inclusive aportar con recursos económicos para modernizar los recursos didácticos y equipos de computación.

En el ámbito académico, existen las oportunidades para seguir cursos de capacitación y actualización, inclusive vía internet, lo que deben aprovechar los docentes; además, el Ministerio de Educación está presto para asesorar procesos de mejoramiento del desempeño docente.

El colegio tiene la oportunidad de compartir experiencias con otros centros educativos, y en función de ellos mejorar los propios de la institución, esto en campos multidisciplinarios. Puesto que el colegio, está enclavado en un territorio con población mayoritariamente de origen shuar, tiene la oportunidad de aprovechar este potencial cultural para promocionar sus talentos humanos e incentivar el turismo como una fuente de obtención de recursos.

Las empresas mineras de la zona, y otras ONGS. Pueden apoyar con recursos para realizar obras e implementar procesos académicos de mejoramiento; oportunidades que deben ser aprovechadas por el centro educativo en mención.

Las **amenazas** a las que está expuesto el plantel son: el nivel de desempeño de otros centros educativos, el mismo que amenaza con absorber a los estudiantes, con lo cual la población estudiantil decrecerá. El Estado puede reducir la asignación de recursos, dada la pobreza de resultados. Dada la gestión deficitaria, crecerá la desconfianza de los organismos que pudieran ayudar al establecimiento; y éste,

sería relegado del contexto de instituciones educativas, lo que provocaría grandes secuelas emocionales y baja autoestima en los estudiantes.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

##### Matriz N° 1

#### MATRIZ FODA DEL COLEGIO FISCOMISIONAL “ECUADOR AMAZÓNICO”

ÁMBITO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la administración del centro educativo se imponen las características del directivo, y poco del líder, dado que las autoridades no son electas por la comunidad educativa.</li> <li>• La comunidad educativa y su entorno practican valores humanos de respeto, honradez, responsabilidad, etc., en la convivencia diaria.</li> <li>• Personal directivo con nombramiento de carrera y con estabilidad laboral.</li> <li>• Existe la formulación de la misión, visión y objetivos institucionales.</li> <li>• Tiene el organigrama que orienta la función orgánico – funcional.</li> <li>• Existe el código de convivencia.</li> <li>• Personal docente titulado profesionalmente en el campo de la educación.</li> <li>• Docentes acreditan experiencia profesional.</li> <li>• Población estudiantil flexible y con valores ancestrales.</li> <li>• Personal administrativo y de servicio con experiencia para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de organización y liderazgo para incidir en el personal de comisiones, departamentos, comités de padres de familia, organización estudiantil, son deficientes.</li> <li>• Los títulos académicos de las autoridades, no son compatibles con la administración educativa.</li> <li>• No existen instrumentos de gestión, PEI, RI, Código de ética.</li> <li>• No se articula la unidad institucional.</li> <li>• Docentes poco capacitados.</li> <li>• Se imparten contenidos caducos.</li> <li>• No se definen los valores axiológicos que se fomentará en la institución.</li> <li>• No se formulado el manual de funciones.</li> <li>• No se optimiza el uso de recursos.</li> <li>• Recursos académicos y tecnológicos obsoletos.</li> <li>• Impuntualidad.</li> <li>• Falta de higiene y limpieza del recinto y aulas escolares.</li> <li>• No hay un instructivo para el cumplimiento de funciones del personal administrativo y de servicio.</li> <li>• Clima escolar frío.</li> <li>• Relaciones con el entorno social, son deficitarias.</li> <li>• No existen evidencias de un liderazgo</li> </ul>

<p>generar servicios educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de familia dispuestos a colaborar.</li> <li>• Infraestructura, mobiliario, canchas deportivas y terrenos para realizar las prácticas agrícolas.</li> <li>• Estabilidad económica para pago de remuneraciones del personal.</li> <li>• Muchos docentes y los directivos residen en el lugar.</li> </ul>	<p>democrático para administrar el plantel.</p>
---	---

<b>AMBITO EXTERNO</b>	
-----------------------	--

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
----------------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las autoridades pueden capacitarse en gerencia y liderazgo en la universidad.</li> <li>• Organismos Municipio, Consejo Provincial, empresas mineras y Ongs, pueden ayudar con recursos.</li> <li>• Otras instituciones pueden donar recursos didácticos y equipos tecnológicos.</li> <li>• Posibilidades de capacitación docente en el internet, y por el Ministerio de Educación.</li> <li>• Se puede aprovechar la promoción de la cultura shuar, para atraer el turismo.</li> <li>• Otras instituciones educativas pueden compartir sus formas de liderazgo, gestión y valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los anti valores foráneos pueden contaminar los buenos hábitos y costumbres de los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Los estudiantes pueden desertar a otros centros educativos, dada la pobreza de resultados académicos.</li> <li>• Puede disminuir la asignación de recursos económicos.</li> <li>• Desconfianza de organismos externos, dada la escasa gestión y liderazgo.</li> <li>• Desarrollo de complejos de inferioridad de los estudiantes al ser superados por los de otros centros educativos.</li> </ul>
--	--

**FUENTE** Personal Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico".

**ELABORACIÓN:** Hna. Cecilia Torres.

## 4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

El Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, está localizado en el cantón el Pangui de la provincia de Zamora Chinchipe, de la región amazónica del Ecuador; la misión fundamental ha sido y sigue siendo brindar servicios educativos de calidad, a la gente más pobre y necesitada de este sector de la patria; en este horizonte, su población estudiantil está conformada por alumnos de escasos recursos económicos, pertenecientes a la clase media, media baja, y pobre.

En este contexto, cabe señalar que las actividades de los padres de familia y de los estudiantes en sí, es la agricultura, la ganadería, el comercio a mediana escala y de productos de primera necesidad; esta radiografía socio económica es compatible, con el desarrollo social de la localidad y de muchos sectores de la país, que, pese a las barreras centralistas y olvido de los pueblos marginados y olvidados, proyectan su progreso basado en el ímpetu y fortaleza de sus propias fuerzas, lo que los convierte en pueblos con dignidad y dueños de su propio destino.

La cultura, costumbres, tradiciones de los alumnos y del resto de miembros de la comunidad educativa, constituyen la principal riqueza del talento humano, puesto que, sus actuaciones están impregnadas de valores ancestrales, donde la honradez, la responsabilidad, el espíritu de justicia, la confraternidad, la solidaridad, y el anhelo y la voz de libertad, hacen que se rompan las cadenas de la opresión para caminar por las vías del desarrollo social.

Ya en lo correspondiente a los aspectos pedagógicos, el colegio en la medida de lo posible ha tratado de contar con recursos académicos actualizados, con la capacitación y titulación de los docentes, con el fomento de valores en la convivencia educativa; empero, sus procesos han sido demasiado lentos; asimismo, la gestión y liderazgo han tenido sus tropiezos, por lo que en la mayor parte de procesos se ha adoptado lo convencional, terminan realizando lo que todos hacen, actitudes que tiende a generar un status quo en el establecimiento educativo.

En los componentes de infraestructura y espacios físicos, el plantel cuenta con suficientes aulas escolares, espacios deportivos, terreno para realizar las prácticas

de la especialidad de explotaciones agropecuarias; aspectos que sin duda, constituyen una fortaleza para apuntalar el desarrollo institucional y de la región amazónica del país.

#### 4.2.1. De los directivos y coordinaciones de área

Los temas consultados a los directivos del establecimiento educativo, están relacionados a la gestión, liderazgo y valores que se promueven en la comunidad educativa; en congruencia con ello, ha sido relevante saber, cómo se han organizado los equipos de trabajo, cuáles han sido los aspectos que se han considerado para medir el tamaño de la institución, el cumplimiento de normas, cómo se instrumenta la toma de decisiones institucionales; en fin, aspectos que devalen y hagan objetiva la gestión y liderazgo, que orientan la vida del centro educativo.

**Tabla 6**

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	50,00
b. Coordinadores de área	1	16,67
c.. Por grupos de trabajo	1	16,67
d. Trabajan individualmente	1	16,67
e. No contestan	0	0
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

De las alternativas presentadas a los directivos, se evidencia que el 50,0%, asiente que la forma de organización, es promovida por el rector del centro educativo, mediante la asignación de tareas propuestas para cada trimestre;

consecuentemente, se demuestra que la iniciativa del rector es predominante al momento de organizar el trabajo institucional. Esta caracterización, siendo buena, no es congruente con un trabajo compartido, con una planificación conjunta de todos los entes institucionales; por lo mismo, pocos son los que se corresponsabilizan con el éxito de la ejecución de las actividades programadas; estos factores de cierta forma menguan la democratización y el empoderamiento de los elementos de la institución, para comprometerse con el desarrollo institucional; y, endosan esa responsabilidad al directivo del plantel, desconociendo que la participación de todos ayudaría de mejor manera al crecimiento del centro educativo. Algo significativo a la hora de tomarse en cuenta el trabajo en conjunto son las tareas organizadas por las coordinaciones de área que presentan un 28,57% de aceptación por parte de los encuestados.

**Tabla 7**

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,33
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33,33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	33,33
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Existen percepciones que convergen en el 33,33%, que manifiestan que los aspectos que se toman en consideración para medir el tamaño de la organización, son el número de miembros de la institución, los resultados obtenidos en la institución, y el valor y tiempo empleados en la institución; efectivamente, el tamaño de una organización educativa, no obedece a un solo indicador; es la suma de varios aspectos institucionales, los que configuran el tamaño de la organización, en esta

panorámica, el centro educativo debe promover la mejora de todos los componentes del sistema educativo, centrando la atención en el talento humano, que a la postre, es el gestor de buenos o malos resultados; y, quien sentirá la necesidad de destinar más tiempo a las labores institucionales, para unificar esfuerzos, y así, construir la grandeza del centro escolar.

**Tabla 8**

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83,33
b. No	1	16,67
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Justamente, una actitud de responsabilidad en el cumplimiento de tareas y de las normas establecidas en los instrumentos institucionales, es lo que se demuestra en el comportamiento de los agentes educativos, y que está reflejada en la opinión del 83,33% de los encuestados; en este orden, la ejecución de tareas es el parámetro más objetivo de los resultados institucionales, pues, de ello depende que el cronograma de actividades se cumpla, que los objetivos académicos y de aprendizaje se alcancen, que el centro de estudios sea competitivo frente a sus similares, y que se verifique que el plantel camina hacia adelante. En este escenario, es loable destacar la importancia del desempeño pedagógico, que está circunscrito al cumplimiento de normas que guían a los actores escolares; y, que de hecho abole el anarquismo y el desorden del personal educativo.

**Tabla 9****EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Rector	5	83,33
b. Consejo directivo	1	16,67
	6	100

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Los directivos conjuntamente con los directores de las diferentes áreas de estudio, en un 83,33%, opinan que existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; actitudes que básicamente se reflejan en el desempeño administrativo y de liderazgo del rector del establecimiento. Ciertamente, una educación para que sea de calidad, necesita de la práctica efectiva y real de valores de respeto a los demás, a las diferencias de opinión, y a sus propuestas; consiguientemente, es una actitud de madurez y responsabilidad propiciar espacios de consenso entre todos los actores educativos para la toma de decisiones; ya que de esta manera se estará garantizando la corresponsabilidad de todos; no obstante, cabe prever que esta arquitectura de participación será más demorosa y lenta para la obtención de resultados; pero a la par, promueve la democracia en el ambiente institucional, que es un componente fundamental de la educación basada en los derechos humanos.

**Tabla 10****DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	16,67
b. No	5	83,33
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

En el centro educativo en estudio, en la opinión del 83,33% de los consultados, no existe la delegación de la toma de decisiones para resolver los conflictos; lo que demuestra que la toma de decisiones está concentrada en el rector de la organización; consecuentemente, muchos conflictos tendrán que esperar para ser atendidos, y finalmente algunos no se resolverán; estos aspectos indudablemente, vulneran los principios de oportunidad, celeridad y prontitud que caracterizan al liderazgo efectivo.

**Tabla 11**

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Ord en	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	4	66,66	2	33,33	0	0
b.	Desarrollo profesional de los docentes	2	33,33	4	66,66	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	1	16,67	5	83,33	0	0
d.	Trabajo en equipo	3	50,0	3	50,0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	1	16,67	5	83,33	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50,0	3	50,0	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16,67	5	83,33	0	0

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

En el sentir del 83,33% de los encuestados, la administración y liderazgo del centro educativo, a veces, promueve la capacitación continua de los docentes, la vivencia de valores institucionales y personales, y la delegación de autoridad a los grupos de decisión; por tanto, existe una percepción poco alentadora en los actores institucionales, pues, muchas iniciativas nacidas de los sectores educativos se quedan en el silencio, no son expresadas a las autoridades, y por ende, se pierde una oportunidad para mejorar. Es de justicia reconocer que en una administración y liderazgo, que promuevan una educación de calidad, los aspectos enunciados en la

tabla, siempre tienen que ser de prioridad; consecuentemente, la gestión para alcanzar los estándares de excelencia, tendrán que ser tomados como una urgencia inaplazable, para que incida positivamente en la totalidad de la comunidad educativa.

**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	3	50,0	3	50,0	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50,0	3	50,0	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,66	2	33,33	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50,0	2	33,33	1	16,67
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	3	50,0	3	50,0	0	0

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, siempre, se adquieren a partir de la experiencia, es la opinión del 66,66% de los encuestados. Efectivamente, como se puede apreciar en la tabla de datos, lo que se acaba de enunciar, es el indicador más elevado; pero las otras opciones como: capacitación continua, habilidades innatas, etc., también reciben adhesiones; en este contexto, cabe mencionar que para desarrollar un liderazgo efectivo en el área educativa, se requiere de la experiencia, pero también de otras habilidades; puesto que, la experiencia por sí sola no es efectiva, necesita de conocimientos teóricos, de capacitación continua, de estudios especializados; puesto que, como toda rama del saber humano, para llegar a la perfección, se requiere de una actitud de mejora continua.

**Tabla 13****PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	5	83,33	1	16,67	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16,67	2	33,33	3	50,0
c.	La mejora de los mecanismos de control	2	33,33	3	50,0	1	16,67
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	50,0	2	33,33	1	16,67

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Los directivos y los directores de área en un 83,33%, manifiestan que, siempre, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, son las referencias para saber qué les falta mejorar. Los argumentos expresados son coherentes con una gestión eficaz y eficiente de los centros educativos; ciertamente, para generar proyectos y procesos de mejora escolar, se debe partir de diagnósticos veraces y reales, basados en las necesidades más urgentes y prioritarias de los actores educativos; justamente, en ese momento, los directivos deben aprovechar la oportunidad para crear consensos y compromisos para trabajar mancomunadamente en las líneas de desarrollo institucional, lo cual, de lograrlo, desde ya está garantizando el logro de buenos resultados.

**Tabla 14****ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	De dirección director(a), Consejo Escolar, Consejo Académicos, etc.	3	50,0	2	33,33	1	16,67
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	16,67	2	33,33	3	50,0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	16,67	3	50,0	2	33,33
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66,66	2	33,33	0	0
e.	Otros. (¿Cuáles?)	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Para el 66% de los encuestados, son el departamento técnico, equipo de docentes, etc. Quienes siempre integran la institución, considerando la integración como la acción que pretende mantener u orientar a la totalidad del personal del plantel hacia la unificación de criterios en materia de educación y desarrollo institucional, con un porcentaje también significativo 50% se considera también que el departamento de coordinación y el de dirección, están aportando a veces para esta integración en la institución.

**Tabla 15****ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83,33	1	16,67	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	33,33	3	50,0	1	16,67
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33,33	4	66,66	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	50,0	3	50,0	0	0

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Según el criterio del 83% de los encuestados, las actividades que realizan los equipos educativo, didáctico, junta de profesores, es la de siempre llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Por otro lado a veces aportan también a tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Esto puede considerarse como una acción positiva, por cuanto se puede considerar que los puntos débiles en una organización educativa son precisamente la evaluación de los resultados del proceso educativo y la presencia de situaciones problemáticas tanto a nivel estudiantil como

del personal docente y directivo. Estas acciones deben fortalecerse con aquellas que también obtienen un porcentaje significativo (50%) como son; 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.

**Tabla 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	66,66	2	33,33
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	50,0	3	50,0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materias o área correspondiente	5	83,33	1	16,67
d.	Mantener actualizada la metodología	4	66,66	2	33,33
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	66,66	2	33,33
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizajes	3	50,0	3	50,0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33,33	4	66,66
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83,33	1	16,67
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50,0	3	50,0
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	50,0	3	50,0

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Consultado el personal directivo y los directores de las áreas de estudio se obtiene la siguiente información: para el 83,33% entre las acciones de los departamentos didácticos se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de las materias o áreas correspondientes; además sostienen que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. Pero estas no son las únicas actividades que desarrollan estos departamentos ya que entre las que los encuestados destacan también se encuentran las de organización, actualización de metodologías y actividades de investigación en el campo educativo, mientras que se observa un punto débil en lo que respecta a la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos es decir existe debilidad en lo que tiene que ver con la rendición de cuentas de las actividades institucionales.

**Tabla 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	3	50,0	3	50,0

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

En lo referente a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, notamos que hay criterios divididos entre quienes creen que efectivamente 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, el 50% de los encuestados creen que esto no es verdad y que la imagen que da el centro educativo al entorno comunitario es otro.

**Tabla 18****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	1	16,67	5	83,33
b.	Plan estratégico	4	66,66	2	33,33
c.	Plan operativo anual	5	83,33	1	16,67
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33,33	4	66,66

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Según el informe recibido de los directivos y directores de área, estos hacen conocer el 83,33% que si existe el plan operativo anual, como también el 66% indican que si existe el plan estratégico institucional, aunque cuando se solicitó al centro educativo estos instrumentos de planificación no se obtuvo respuesta positiva.

**4.2.2. De los profesores****Tabla 19****RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

Orden	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.	6	30	9	45	5	25
2	El liderazgo de la unidad educativa está intrínsecamente ligado a establecer las acciones necesarias para la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50	9	45	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.	4	20	16	80	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes – familias – asociación civil padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	6	30	4	20
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10	11	55	7	35
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje.	5	25	14	70	1	5
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	8	40	11	55	1	5
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20	12	60	4	20
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	2	10	18	90
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	18	90	2	10
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	10	13	65	5	25
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo	8	40	9	45	3	15
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	20	12	60	4	20
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	2	10	13	65	5	25

15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	30	11	55	3	15
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	30	13	65	1	5

**Fuente:** Encuesta directa a docentes del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Los resultados obtenidos en la encuesta a los docentes respecto a la gestión de los directivos, liderazgo y valores en la institución, nos indican que un alto porcentaje de los docentes 90% manifiestan que a veces hay desacuerdos con el rector del establecimiento, pero por otra parte es halagador conocer que para el 90% de los encuestados nunca se han sentido poco integrados en el colegio y en la relación con sus compañeros, esto nos da a conocer que aunque existan problemas institucionales se puede contar con el personal de la institución para la búsqueda de alternativas de solución, para el 65% de los docentes el predominio de los valores en docentes y directivos es de carácter regular.

Es necesario tener presente que en cualquier organización humana y entre ellas las educativas siempre surgirán dificultades que pueden convertirse en problemas, hasta cierto punto estos problemas suelen ser beneficiosos por cuanto tienden a sacar a los miembros de la institución de una especie de adormecimiento ocasionado por la rutina, cuando se presentan las dificultades es cuando nos damos cuenta que tenemos compañeros que son muy valiosos tanto en su labor como docentes cuanto en la relación con los demás.

### 4.2.3. De los estudiantes

**Tabla 20**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTE

Orde n	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	15	11	55	2	10
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	5	25	11	55	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	1	5	16	80	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	11	55	2	10
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, en la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	20	6	30	9	45
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	11	55	5	25
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10	13	65	5	25
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	35	9	45	3	15
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15	15	75	2	10
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	4	20	1	5
11	Es el profesor el quien decide qué hace en esta clase.	11	55	8	40	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50	9	45	0	0

13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	13	65	2	10
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60	6	30	2	10

**Fuente:** Encuesta directa a los estudiantes del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

Los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes proporcionan información referente al liderazgo de directivos y profesores, en este sentido, para el 80% de los encuestados a veces existe liderazgo conductual por parte de los docentes en la realización de tareas en las actividades que se desarrollan a diario, siendo esta una información positiva no debe descuidarse de que esa realidad puede ser mejorada. Por otra parte el 75% de quienes proporcionan la información dicen que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, constituyendo esta práctica en una actividad positiva dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, otro porcentaje también significativo (60%) sostienen que en el colegio la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, para el 65% de los encuestados a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, otro porcentaje igual al anterior dice que a veces los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Finalmente debemos tomar en cuenta que un alto porcentaje de estudiantes 75% manifiestan que a veces los docentes no se interesan por sus problemas.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla 21**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Se fomenta los valores en el establecimiento	9	60	4	26.66	2	13.33
2	Las autoridades hablan más que escuchan los planteamientos de los padres de familia	3	20	11	73,33	1	6.66
3	Los profesores saben ejercer el liderazgo con los estudiantes	5	33.33	9	60	1	6.66
4	Los directivos saben ejercer su autoridad con docentes y estudiantes	5	33.33	9	60	1	6.66
5	Su representado, cumple con las disposiciones institucionales	6	40	9	60	0	0
6	La disciplina es una de las fortalezas de la institución	5	33.33	9	60	1	6.66
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	6	40	7	46.66	2	13.33
8	Se toman en cuenta los criterios de los padres de familia para la toma de decisiones	2	13.33	11	73.33	2	13.33
9	Está de acuerdo con la organización institucional	3	20	10	66,66	2	13.33
10	La institución tiene material didáctico y equipamiento nuevos	2	13.33	7	46.66	6	40

**Fuente:** Encuesta directa a padres de familia del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

De la encuesta realizada a los padres de familia se obtiene los siguientes criterios, para el 60% de encuestados, en el colegio siempre se fomentan los valores, mientras que según el 73,33% a veces las autoridades hablan más que escuchan los planteamientos de los padres de familia, o lo que es lo mismo poco se consideran los criterios de estos para la toma de decisiones, como resultado de esta realidad se obtiene que el 66,66% manifiestan que a veces están de acuerdo con la organización institucional. Realidades como la que se puede percibir del resultado de esta encuesta es la que nos hace pensar que en la institución no existe un verdadero

liderazgo organizacional ocasionando de esta manera que aunque no haya conflictos de gran magnitud, tampoco se observa que se den actividades que hagan pensar en un despegue de la institución hacia la búsqueda de la excelencia académica, por lo menos no por ahora.

#### 4.2.5. De la entrevista a directivos

##### Matriz 2

##### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es un diálogo cordial, en la que se toman en cuenta los criterios de los participantes	5	La comunicación es igual que información	1
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	La institución debería tener éste manual, para ejercer un liderazgo que integre a todos en las decisiones	1	No porque el rector tiene experiencia	5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Fomentando el diálogo y anteponiendo los intereses comunes a los particulares	4	Aplicando la ley	2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Tolerante, amable, dar confianza, conocer la ley, dar apertura a todos.	5	Ejercer el control por las buenas o por las malas	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Es el liderazgo democrático	4	Autoritario	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	La justicia, la libertad y la democracia	4	Que todos se lleven bien	2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	La solidaridad, el compañerismo, respeto	3	Trabajo en equipo	3
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	Los antivalores siempre tratarán de	5	Si hay pero son mínimos.	1

		afectar, pero en el plantel no se los deja que proliferen y se trabaja para erradicarlos definitivamente.			
--	--	---	--	--	--

**Fuente:** Entrevista directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

De la entrevista realizada a los directivos nos damos cuenta que si bien es cierto entre los directivos y quienes conforman el grupo de directores de áreas los criterios están claros en cuanto a las características que debe reunir un líder educativo, los valores que deben fortalecerse en el plantel, las necesidades de comunicación, saber escuchar a los demás sin distinción de persona, entre otros aspectos significativos para la buena marcha del establecimiento, lo preocupante es que a la hora de tomar decisiones no se actúa de conformidad con lo que se cree, por ejemplo para la mayoría de los entrevistados, la institución no debería contar con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo bajo la premisa de que es suficiente con la experiencia que tiene el rector. Un aspecto importante a resaltar es el hecho de que los entrevistados manifiestan que si hay antivalores que se presentan en la institución pero que no se los deja proliferar y se trabaja en conjunto para erradicarlos definitivamente.

## 4.2.6. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: Liderazgo deficiente	No cuenta con instrumentos normativos	Las acciones se las realiza improvisadamente
	Desorganización del personal a su cargo	No existe asignación de tareas a los departamentos y más integrantes del plantel
	Título académico no es compatible con la administración educativa	Escasos conocimientos en el ámbito de la dirección y gerencia educativa
Problema 2: La gestión se limita a la costumbre	No existe un enfoque innovador	La rutina genera comodidad
	Desinterés por el adelanto institucional	La institución no camina, la rutina, es la regla y no la excepción
	Las pocas expectativas trazadas han sido truncadas	Los directivos piensan que si emprenden de nuevo, igual van a fracasar
Problema 3: La convivencia educativa no tiene valores definidos	No se da importancia a la formación, sino a la instrucción	Los alumnos desconocen la riqueza de los valores en su formación educativa
	No se ha definido con claridad que valores deben orientar la convivencia institucional	Los profesores a su criterio pueden o no abordar algún valor con sus estudiantes
	No existe una asignatura sobre valores	No se puede evaluar la efectividad de los valores
Problema 4: El liderazgo y la gestión del plantel, no toma en consideración el entorno comunitario	La visión de liderazgo se la circunscribe al ámbito interno del plantel	No se aprovecha las oportunidades del entorno
	Escasos conocimientos sobre gestión y liderazgo	No sabe qué hacer para progresar
	No existen proyectos de desarrollo interinstitucional	Nadie del entorno conoce los problemas, entonces tampoco ayudan
Problema 5: Los estudiantes carecen de conocimientos tecnológicos	Los equipos tecnológicos son obsoletos	Incompetencia tecnológica de los estudiantes
	Profesores no están capacitados	No saben que enseñar
	El currículo es obsoleto	Las tecnologías de la información y la comunicación no forman parte del aprendizaje de los estudiantes.

**Fuente:** Encuesta directa a directivos del Colegio Fiscomisional "Ecuador Amazónico"

**Elaboración:** Hna. Cecilia Torres

## ✓ DISCUSIÓN

A partir de la característica que poseemos los seres humanos de observar, analizar, comparar, entre otras, podemos fijar la atención en los acontecimientos de nuestro alrededor, esa característica ha permitido prestar atención a los acontecimientos del diario vivir de la institución sobre la que se sustenta este trabajo de investigación.

Se ha observado carencia de liderazgo, íntimamente relacionado con la gestión curricular y el desarrollo de los valores en toda la comunidad educativa, lo que se pone de manifiesto en la forma de organización y conducción institucional por parte de los directivos. Si consideramos lo expuesto por el Dr. Elme Carballo, referente a la Gestión Educativa quien dice que ésta se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa y la socio-humanística o comunitaria, basada en la participación colectiva para alcanzar los resultados deseados. Coincidiendo con lo que sostiene el Dr. Carballo, estamos de acuerdo en que una parte del éxito en la gestión educativa tiene que ver directamente con el aspecto pedagógico y lo que esto implica, es decir desde la definición del modelo educativo que se ha de aplicar en la institución, modelo de evaluación, planificación micro curricular, entre otros aspectos relacionados con la pedagogía.

En lo que concierne al modelo educativo debemos tener claro que no solamente se trata de elaborar un documento (el PEI) en el que se hace constar con bonitas palabras sobre tal o cual modelo educativo se aplica en la institución, sino tener bien claro cuales son los fundamentos del modelo seleccionado y si este tiene relación con la misión y visión del centro escolar, es justamente a quien tiene o ejerce la dirección del plantel a quien le corresponde en primera instancia tener un dominio claro del modelo educativo para que con este conocimiento lidere el proceso de aplicación del mismo, además considerando que sobre el Vicerrector recae la responsabilidad de la parte académica, es este directivo quien a de brindar el apoyo y capacitación necesarias al personal docente en forma permanente con la intención de ir realizando las adaptaciones necesarias en función de las necesidades institucionales. Lamentablemente por experiencia propia se conoce que en algunos centros educativos no se manejan adecuados procesos de evaluación, esta (evaluación) es descuidada por parte de quienes tienen bajo su responsabilidad de

la formación educativa de los estudiantes, se aplican o ejecutan procesos que lo único que pretenden es recoger cuanta información a acumulado el alumno aplicando un modelo como lo define Paulo Freire “Bancario”, en el que el maestro es un depositante de información y el alumnos es el receptor y que llegado el período de exámenes debe devolvérselos, como es conocido esta forma de evaluar prioriza el memorismo disminuyendo en el alumno el desarrollo de destrezas y capacidades. Curiosamente en algunos centros educativos se han implementado modelos de evaluación en los que se ha eliminado la semana de exámenes trimestrales a cambio se ha instaurado la semana de recuperación, la misma que al no estar bien clara en el responsable de la parte pedagógica (el Vicerrector), es menos clara aún en el personal docente, principalmente porque no leen los proyectos que se elaboran en el establecimiento o porque poco les interesa el asunto de la evaluación educativa. Al no aplicarse procesos adecuados de evaluación se presenta el fenómeno de la repitencia escolar, deserción, pérdida del interés por la educación entre otras consecuencias negativas para la sociedad en general.

En lo que tiene que ver con la micro planificación, esta se ha constituido en un formalismo, el docente “realiza “(copia) su planificación, el vicerrector coloca el visto bueno y archiva, de esta manera no se realiza orientación pedagógica a los docentes, al parecer la principal causa es que el responsable de la parte académica no posee un claro dominio de la pedagogía que se aplica.

Con respecto a esta parte comentada y en relación con nuestra institución investigada, nos damos cuenta a partir de las debilidades presentadas en el análisis mediante la matriz FODA que hay deficiencias en cuanto a; docentes poco capacitados, se trabaja con contenidos caducos, (falta actualización curricular), bajos resultados académicos. Esta apreciación se hace a partir del análisis institucional, sin embargo la información recogida en las tablas respectivas hay variación de la misma, por ejemplo en la Tabla 11 “LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE”, vemos que un alto porcentaje de encuestados (66,66%) señalan que en la institución siempre se promueve la excelencia académica, mientras que el 83,33% dicen que a veces se promueve la capacitación continua de los docentes, en lo que respecta a la evaluación un 83,33% de encuestados afirman que se promueve llevar a cabo la evaluación o seguimiento

global del grupo de alumnos, también se dice (el 66,66% en la información recogida) que los departamentos didácticos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, además el 83,33% afirma que estos departamentos se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de las materias o áreas correspondientes, que mantienen actualizada la metodología, además que estos departamentos formulan propuestas al equipo directivo. Lo curioso y hasta cierto punto contradictorio es lo que se recoge en el diagnóstico, en donde se presentan problemas significativos justamente en el campo pedagógico.

La segunda dimensión que señala el Dr. Carballo referente a la Gestión Educativa, es la administrativa, al respecto el Prof. Dr. Guillermo Cortés Lutz, afirma que “la Administración Educativa busca resolver en una organización educativa, sea esta un Jardín Infantil, una Escuela, Liceo, CFT. Instituto Profesional o Universidad, la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución”.

Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educativa. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control
- ✓ Evaluación

Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos dentro de ellas que también deben ser definidos y conceptualizados.

Algunos autores han llegado a definir hasta 10 etapas dentro del proceso de administración, es así como Ted Orway, refiere 10 etapas o pasos, George Terry,

define 4 etapas: a) Planeamiento b) Organización c) Control y d) Metas. Cada una de ellas con una especificación de funciones.

Patricio Ortuzar e Ivonne Osorio, hablan de solo de 3 grandes momentos que siempre están presentes, Planificación, Dirección y Control de la Organización Educativa.

Pero, sin duda estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones y de la sociedad, por lo que debemos buscar y definir las etapas de acuerdo al momento y a la coyuntura social, política, económica, que viva la comunidad en un momento determinado.

Se ha establecido que la Administración Educativa, es aquella parte del proceso de E-A, que introduce elementos de organización y orden al sistema educativo, con el fin de hacerlo más preciso y efectivo para así conseguir los objetivos o metas propuestas. Pueden ser estos los macro objetivos institucionales, Ej. Objetivos del ministerio de Educación en el país, los organizacionales, que pueden ser los del establecimiento educativo, y complementarlos con logros de objetivos de desarrollo a nivel personal y profesional del docente que participa en el proceso de E-A. Con la aplicación de la teoría de sistemas a la educación, vendrá el gran salto cuántico dentro de la administración educativa. Pero, la Administración Educativa por su connotación formativa, social, cultural e incluso políticas, necesita que el administrador maneje algunas condiciones o aptitudes básicas, siendo estas las siguientes:

- a) Una visión global del mundo en movimiento y de los macro procesos que actúan en él.
- b) Una visión de los valores de la persona humana en su dimensión individual y social.
- c) Un amplio enfoque multidisciplinario y sistemático de las operaciones administrativas.
- d) Conocimientos y habilidades específicas para el uso de la moderna tecnología aplicada a la administración

Esto nos lleva a concluir que la administración educativa, en cuanto herramienta específica para el mejoramiento de los aprendizajes, se conlleva plenamente con

los requerimientos y metas que espera alcanzar la actual reforma educacional propuesta en el país, y en general los nuevos procesos educativos latinoamericanos.

En lo que tiene que ver con nuestra institución referencial y tomando en cuenta la información presentada por los directivos y directores de áreas de estudio encuestados tenemos que el 50% opinan que en el establecimiento el director (rector) organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, esto se corrobora con la información obtenida del diagnóstico institucional en donde se dice que “El nivel de organización y liderazgo para incidir en el personal de comisiones, departamentos, comités de padres de familia, organización estudiantil, son deficientes”. Otro aspecto muy importante a la hora de analizar la administración del plantel lo constituye los instrumentos de gestión que en su mayoría no existe, entre ellos no se cuenta con: el manual de organización, código de ética, plan estratégico, proyecto educativo institucional, reglamento interno; contando únicamente con el POA elaborado de una manera muy general y también posee el código de convivencia institucional. De esta forma nos damos cuenta de que en la institución no hay realmente una administración basada en estándares de calidad.

En lo que respecta al criterio de los docentes acerca de la administración institucional estos afirman en un 90% que a veces hay desacuerdo continuo en las relaciones con el director (rector) del centro educativo, por otro lado sólo un 10% de los docentes encuestados manifiestan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera. Además debemos considerar que al no existir los instrumentos que apoyan la administración educativa como es el caso del manual de organización, el plantel viene funcionando basado en las normativas externas fundamentadas en la ley de educación y otras disposiciones legales, así como también a ciertas costumbres de los actores del proceso educativo, con lo que el personal institucional viene cumpliendo con sus actividades en forma más o menos acertada.

Además la institución carece del Reglamento Interno, instrumento que regula las actividades de los miembros de la comunidad educativa y la relación institucional con el entorno.

La tercera dimensión a la que hace referencia el Dr. Carballo respecto a la gestión educativa es la socio-humanística o comunitaria, al respecto debemos considerar que la misión fundamental de una institución educativa es la de buscar la transformación positiva de la sociedad en general y de su entorno próximo en particular, para ello brinda servicios educativos a la niñez y juventud del sector de su influencia. Es esta educación la que permitirá a la sociedad transformarse en entes gestores del desarrollo de los pueblos, para que ello suceda la calidad de educación que ofertan los centros de estudio deben ser acordes al desarrollo y a las exigencias del mundo moderno y de la globalización, no podemos aspirar a que un pueblo que no se educa o que lo hace a medias esté en las mismas condiciones de competir con aquel que ha recibido formación basado justamente en las exigencias de la modernidad.

Lamentablemente en la institución investigada esta dimensión es la más deficiente, pues no se realiza un aporte significativo para la transformación de la sociedad en el mediano plazo. Las actividades que se realizan, la convivencia, está marcada por costumbres ancestrales y la idiosincrasia de la población usuaria del centro educativo, no queremos decir que las costumbres ancestrales no sirvan, lo que decimos es que frente a la modernidad y las exigencias del desarrollo tecnológico, son las instituciones educativas las que tienen que preparar a la población para que se adapte y aproveche ese cambio tecnológico y social.

Si tenemos en cuenta que uno de los factores imprescindibles para adaptarse a la modernidad es la puntualidad, nos damos cuenta que en el plantel esto está fallando notablemente, tanto con estudiantes como con padres de familia cuando estos deben asistir a reuniones por ejemplo; lo humanístico también tiene que ver con la calidad de atención que se brinda a los clientes, en este caso padres de familia y estudiantes basta con mirar el estado de pésimo mantenimiento de la infraestructura y su ornamentación, todo está descuidado, los hábitos de higiene y salubridad son incipientes, todo esto nos lleva a pensar que la gestión educativa en este aspecto realmente está en deuda con la comunidad.

El fortalecimiento de las competencias en las áreas de Gestión y Liderazgo educacional por parte de los docentes llamados a liderar sus centros de estudio persigue un solo resultado: Aprendizajes de calidad en sus estudiantes.

El líder/lidereza pedagógico/a, en sentido estricto, no puede "enseñar" a otros sobre todo a formarse culturalmente como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales. En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce.

El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la

autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas"

En lo que tiene que ver con el liderazgo ejercido por los directivos de la institución, debemos tener en cuenta o que dicen los actores directos del proceso educativo, para el 50% de los docentes encuestados el liderazgo de la unidad educativa siempre está intrínsecamente ligado a establecer las acciones necesarias para la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, mientras que para el 45% de estos mismos docentes solo a veces ocurre esto; en tanto que para el 65% de docentes solo a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. Para el conjunto de los estudiantes encuestados un 55% manifiestan que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, además para el 80% de los alumnos el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, para la percepción del 65% de los estudiantes los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, con lo que nos damos cuenta que aunque no hay un manejo adecuado de las tareas escolares por parte de los docentes, no se presentan innovaciones curriculares, si están dispuestos a escuchar a los directivos para la realización de las actividades.

A decir del 73,33% de los padres de familia y representantes de los estudiantes las autoridades hablan más que escuchan los planteamientos de los padres de familia, y como sabemos liderar es saber escuchar, por lo tanto no se está ejerciendo un adecuado liderazgo frente a este grupo que conforman la comunidad educativa, además según la apreciación del 60% los padres de familia a veces los profesores saben ejercer el liderazgo con los estudiantes, esto se pone de manifiesto en el cumplimiento de las responsabilidades que como estudiantes tienen en la institución.

Frente a esta realidad de falta de gestión educativa en sus dimensiones pedagógica, administrativa y social y de la carencia de liderazgo eficaz para impulsar el desarrollo de la comunidad a través de la educación, debemos resaltar la vivencia de los valores humanos que a decir de todos los miembros de la comunidad educativa siempre están presentes, es así que para el 65% de los docentes los valores

predominan en las decisiones de los directivos y profesores, para el grupo de directivos y directores de las áreas el 83,33% manifiestan que a veces se promueve la vivencia de valores institucionales y personales, en este aspecto el 60% de los estudiantes manifiestan que la ética y los valores siempre se enseñan con el ejemplo, por parte de los padres de familia el 60% aseguran que siempre se fomenta los valores en el establecimiento; quedando claro que es una fortaleza en la institución el cultivo de los valores que permitirá al plantel orientar su actividad en beneficio de la comunidad en la que desarrolla su labor educativa.

## 6. CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación, referente a *GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO COLEGIO FISCOMISIONAL “ECUADOR AMAZÓNICO”, DEL CANTÓN EL PANGUI, ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERÍODO 2011-2012*, en concordancia con los objetivos que para este trabajo se plantearon, se puede concluir lo siguiente:

- El centro educativo, carece de una guía concreta para actuar en el ámbito de los contenidos, objetivos, secuencias, metodologías, recursos, y evaluación curricular; de igual forma no se especifica el modelo pedagógico y el paradigma institucional con el que se identifica el colegio; en este sentido, sin este instrumento, la gestión educativa tiende a la mediocridad, y con ella, la comunidad educativa también puede sucumbir ante la rutina y la falta de innovación.
- En el colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico” no se tienen elaborados los instrumentos de gestión como son el manual de organización, código de ética, plan estratégico, proyecto educativo institucional, reglamento interno, por lo que existe una debilidad institucional muy grave, en el aspecto medular, ni siquiera existiría el ideario del tipo de alumnos que se quiere formar (perfil de salida del estudiante) para la sociedad del presente y del mañana. Desde este escenario; resulta imposible prever el diálogo institucional, la participación democrática y la conjunción de esfuerzos para impulsar el desarrollo de la institución.
- Lamentablemente, las potencialidades del talento humano que estudia y trabaja en esta institución, no son aprovechadas; y, más bien, la comunidad educativa en su conjunto, vive un estado de incapacidad que disminuye las posibilidades de crecimiento.
- De la información recogida a los diferentes grupos humanos que conforman la comunidad educativa del colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico” podemos concluir que en la institución realmente no existe ese espíritu de

liderazgo competitivo tanto en directivos como en el personal docente, para posicionarse en los mejores estándares de calidad educativa como institución escolar en el medio geográfico.

- Además la visión institucional, no señala el período en el cual debe cumplirse este sueño compartido por los actores educativos; sin embargo, es loable, destacar que se aspira formar hombres y mujeres honestas, y líderes del futuro, a la vez que se aspira desarrollar las actividades educativas en un clima de paz y de trabajo mancomunado.
- La visión definida, no fija ese gran ideal de grandeza y superación en el tiempo como institución educativa, ni fija su imagen concreta como se vería al cabo de algunos años y cual será en realidad su aporte a la construcción de la nueva sociedad que los pueblos y el país en general espera de la educación.

## **RECOMENDACIONES**

- Ante estas reflexiones, es recomendable que los equipos directivos del colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, fomenten un liderazgo democrático, que incluyan en sus decisiones los criterios del resto de miembros de la comunidad, que toleren los criterios de los disidentes; y, sean capaces de forjar la unidad institucional para impulsar el desarrollo integral del centro educativo, para el efecto apoyarse en organismo extra institucionales sería muy acertado ya que las experiencias de unos pueden beneficiar a los otros, siempre orientados al desarrollo social.
- Por otra parte se debe puntualizar, que el código de convivencia en las actuales circunstancias ya no tiene vigencia, en el sentido que se afianza en la ley y reglamento de educación que ya fueron derogados; consecuentemente, en estricto derecho, esas normativas son inexistentes o de nulidad absoluta; por lo que, es conveniente que las autoridades institucionales reformulen dicho código, una vez que sea promulgado el nuevo reglamento de la ley de educación vigente, esto permitirá poseer una

normativa actualizada y legal que oriente las actividades de todos quienes conforman la comunidad educativa en pro de su bienestar y desarrollo tanto personal como institucional.

- De acuerdo a cómo se ha definido gestión educativa, liderazgo-escolar y valores, la gestión y liderazgo de los directivos de las instituciones educativas, deben velar por el bienestar de todos sus actores, de esto se colige, la desaparición de grupos antagónicos que impidan el desarrollo institucional; por lo tanto, esta visión, también supone la corresponsabilidad de todos y todas para enrumbar al centro educativo en las vías del progreso y el servicio a la comunidad del cantón El Pangui que es su principal zona de influencia.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título de la propuesta.**

Programa de Gestión, Liderazgo y Valores activo, democrático y participativo para el colegio “Ecuador Amazónico” del cantón El Pangui de la Provincia de Zamora Chinchipe que lleve a la realización plena la comunidad educativa.

### **7.2 Justificación**

La investigación realizada en el Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, está motivada por las vivencias propias de la investigadora, al ejercer la labor docente en esta comunidad se ha podido observar de cerca los acontecimientos del centro educativo en mención y reflexionando sobre el asunto se ha creído conveniente profundizar en dicha observación y conocimiento con la finalidad de influir de alguna manera en la búsqueda de alternativas de solución, como educadora comprometida con la formación de la juventud sin que esto signifique la limitación de mi labor docente únicamente al centro educativo donde laboro.

Del proceso de investigación realizado se deduce que las principales falencias se presentan en la gestión administrativa por parte de los directivos de la institución, la falta de liderazgo educativo tanto de directivos como de docentes en el cumplimiento de su actividad diaria y la poca actualización tanto de contenidos como de métodos y estrategias de enseñanza.

Estas falencias detectadas a criterio de la investigadora se constituyen en las principales causas del bajo nivel académico que oferta la institución, los estudiantes no perciben que sus docentes estén debidamente actualizados en metodologías de enseñanza, pues muy pocas veces dan muestras de innovaciones en el desarrollo de sus clases. Además esta realidad está íntimamente relacionada con la calidad de la administración institucional, al respecto se tiene en el diagnóstico institucional que los títulos académicos de las autoridades no son compatibles con la administración educativa, lo que ocasiona realmente que no haya una verdadera visión de desarrollo en el campo educativo.

La carencia de instrumentos de gestión administrativa-educativa, no permiten direccionar las actividades institucionales, pues al no existir estos instrumentos no se tiene definido un perfil de salida para los estudiantes, por lo que las actividades de los docentes se realizan con criterios individuales, es decir, no hay un esfuerzo mancomunado para obtener los resultados esperados y planteados en la misión y visión institucionales.

Frente a estas observaciones se sugiere algunas alternativas que apuntan a realizar acciones tendientes a mejorar la realidad institucional; estas se detallan a continuación, los directivos del colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, deben fomentar un liderazgo democrático, que incluya en sus decisiones los criterios del resto de miembros de la comunidad, que muestren tolerancia frente a los criterios de quienes discrepan de sus decisiones; y sean capaces de forjar la unidad institucional para impulsar el desarrollo integral del centro educativo, para el efecto se sugiere apoyarse en organismos extrainstitucionales como Municipio, Consejo Provincial, Dirección de Educación y otros que puedan aportar experiencias en lo referente a organización, liderazgo y fortalecimiento curricular principalmente.

Por otra parte se sugiere también que las autoridades institucionales reformulen el código de convivencia, de acuerdo al nuevo reglamento de la ley de educación vigente, esto permitirá poseer una normativa actualizada y legal que oriente las actividades de todos quienes conforman la comunidad educativa en pro de su bienestar y desarrollo tanto personal como institucional. Además es necesario que otros instrumentos de gestión administrativa estén presentes en la institución como el Reglamento Interno, Plan Estratégico, PEI, entre otros, y al no existir debe elaborárselos con prontitud a efectos de que se posea estas normativas de funcionamiento al interior de la institución.

La alternativa que se propone con mayor premura es la ejecución de un “Programa de Perfeccionamiento continuo de formación en pedagógica y liderazgo educativo”, por cuanto la formación de los estudiantes no puede esperar a procesos de transformación institucional lentos, sino que paralelo a la ejecución de planes de capacitación en liderazgo para directivos y docentes se debe capacitar precisamente

a quienes trabajan con los estudiantes en técnicas y estrategias metodológicas para el trabajo en el aula.

No cabe duda que un adecuado proceso de capacitación docente permitirá a los estudiantes adquirir los conocimientos adecuados y desarrollar las destrezas que les permitirán optar por la continuación de sus estudios universitarios para quienes concluyen el bachillerato o buscar fuentes de ingresos a partir de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el colegio.

### **7.3 Objetivos**

#### **7.3.1 Objetivo General**

Diseñar un programa de mejoramiento docente relacionado con técnicas y metodologías de enseñanza a partir de la aplicación de estrategias de gestión y liderazgo educativo, para elevar el nivel de la calidad de enseñanza que la institución ofrece a la comunidad.

#### **7.3.2 Objetivos Específicos**

Desarrollar habilidades de líderes en los directivos para la orientación de los grupos humanos que están bajo su responsabilidad.

Adquirir en los docentes estrategias y habilidades para el proceso de su trabajo educativo. .

Recibir una enseñanza de actualidad y calidad que eleve el autoestima y se sientan seguros al momento de enfrentar los retos que la cotidianidad les presente. .

### **7.4 Actividades**

Las actividades a desarrollarse en la presente propuesta están enmarcadas principalmente en el eje **administrativo, de gestión y liderazgo**.

EJE	Primera Etapa	Segunda Etapa	Tercera Etapa
<b>ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN Y LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio para la Creación del departamento de Planificación Institucional</li> <li>✓ Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre miembros de la comunidad educativa</li> <li>✓ Elaboración, estudio y socialización del Reglamento Interno</li> <li>✓ Establecer canales de información para una comunicación efectiva.</li> <li>✓ Seminarios de relaciones Humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación del Departamento de Planificación</li> <li>✓ Puesta en ejecución del Reglamento Interno.</li> <li>✓ Mantenimiento y actualización de biblioteca y laboratorios,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliar la infraestructura física general, reacondicionar el ambiente de las aulas.</li> <li>✓ Gestión de Recursos para adecuación de salas de cómputo e internet.</li> <li>✓ Ampliación de la oferta estudiantil.</li> <li>✓ Mejoramiento del mobiliario.</li> <li>✓ Gestionar mejoras para la planta física del plantel.</li> </ul>

Lo ideal sería de que estas actividades se empiecen a desarrollar en forma inmediata, pero debe tenerse en cuenta que el año lectivo 2011 – 2012 está avanzado en un alto porcentaje, por lo que se sugiere que la primera etapa se empiece a desarrollar inmediatamente, teniendo en cuenta la disponibilidad institucional y las siguientes etapas se las deje para ejecutarse al final del presente año lectivo y al inicio del próximo, además debe tenerse en cuenta que en lo referente a los recursos que se utilizarán en talleres de capacitación, en su mayoría deberá ser cubierto por autogestión o recursos propios de los miembros de la comunidad educativa y más concretamente por el personal de la institución.

### **7.5 Localización y cobertura espacial**

Esta propuesta deberá ejecutarse en el Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico” de la ciudad del Pangui, cantón del mismo nombre, provincia de Zamora Chinchipe, Ecuador. Se encuentra ubicado al Nor-Oriente de la provincia de Zamora. El origen de su nombre lo debe a la presencia de su cabecera cantonal. Limita con el cantón Yantzaza; con la provincia de Morona Santiago al norte; y al oeste con el Departamento de Amazonas, Perú, por medio de la Cordillera del Cóndor.

## 7.6 Población Objetivo

La aplicación de la presente propuesta de mejora involucra a la comunidad educativa del colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico” en todos sus estamentos. Los directivos se encargarán de organizar las actividades propuestas en coordinación con la planta docente que al ser beneficiaria, requerirá también de su aporte para el cumplimiento y sostenimiento de esta propuesta, los estudiantes serán beneficiarios directos de todo este proceso por cuanto al trabajar con una planta docente debidamente capacitada, con seguridad los aprendizajes serán significativos. Los padres de familia son también beneficiarios del proceso por cuanto la inversión que realizan en sus hijos se verá compensada con la calidad en la formación académica de sus representados.

La comunidad en su conjunto se beneficia cuando la educación es de calidad para su pueblo, por tanto esta misma sociedad representada por los organismos públicos y privados debe aportar para este fin, previo a la gestión que deben realizar los directivos del establecimiento. En lo posible con estos organismos públicos y privados, deberán participar en reuniones de planificación de las actividades con el fin de que aporten con sus experiencias y se comprometan con el adelanto y superación de las dificultades detectadas en la institución.

## 7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se requiere de algunos recursos, los mismos que ventajosamente existen y se detallan a continuación:

- **Humanos**, este recurso está constituido principalmente por el personal directivo que recibirá capacitación en el área administrativa y de liderazgo, el personal docente que deberá recibir capacitación en el área liderazgo educativo, como recurso humano también se considera a todas aquellas personas que sin pertenecer a la institución darán su aporte de experiencia en el campo de la administración y liderazgo, otro sector que se considera como recurso humano en esta propuesta son los padres de familia y representantes de los estudiantes, quienes tomarán parte en esta actividad en cuanto a organización y sostenimiento

de las actividades, finalmente el sector más importante, el de los estudiantes que serán los beneficiarios de todo este proceso de transformación institucional.

- **Tecnológicos**, estos recursos son los que dispone la institución y serán utilizados durante los talleres de capacitación tanto a directivos como a docentes del plantel. Se considera como recursos tecnológicos los audiovisuales, computadoras, proyectores y todos aquellos relacionados con la tecnología.
- **Materiales**, son considerados todos aquellos que se utilizan en los procesos de capacitación, entre ellos papel bond, marcadores de pizarra, esferográficos, etc.
- **Físicos**, en este aspecto se considera los espacios físicos en los que se realizará las actividades, generalmente los propios espacios del plantel serán utilizados para el efecto.
- **Económicos**, estos recursos en un porcentaje mayoritario deberá ser cubierto por la institución, recursos propios de los beneficiarios (docentes) y de la autogestión que puedan realizar los directivos. Este recurso es el más delicado de manejar en estos procesos de capacitación, quizá por la costumbre de que todo queremos que no cueste o cueste lo menos posible, sin reconocer que el beneficio para los docentes es inapreciable por el impacto social y la satisfacción personal que esto significa.
- **Organizacionales**, este recurso se refiere a las planificaciones de las diferentes actividades en lo que respecta a su ejecución (logística), la misma que ineludiblemente debe ser responsabilidad de los miembros de la institución, directivos y docentes debidamente organizados.

## 7.8 Presupuesto

En lo que se refiere al presupuesto para este proceso de capacitación profesional sólo de manera tentativa podemos presentar así:

<b>Variable Curso</b>	<b>DURA CIÓN HORA S</b>	<b>COST O UNITA RIO</b>	<b>COST O TOTA L</b>	<b>MATER. Y ALIMENT.</b>	<b>TOTAL \$</b>
Administración	24	20	480	150	630
Liderazgo	20	20	400	250	650
Total	44	20	880	400	1280

**ELABORACIÓN:** Hna. Cecilia Torres.

Como se indicó anteriormente debido al avance del año académico, lo que debería realizarse en forma inmediata es el curso de administración (mes de mayo), luego para el mes de julio el curso de liderazgo, con la finalidad de iniciar el siguiente año lectivo, con estas innovaciones curriculares.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Adair, José. (1990) "*Liderazgo Basado en la Acción*". [En línea], México. Editorial Mc.Graw - Hill. <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar.shtml#concep> [Consulta: 3 agosto 2011].

Barrios, Oscar (2010) "*Gestión educacional – Umce*" [En línea], [www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion\\_Educacional.ppt](http://www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion_Educacional.ppt), [Consulta: 2 agosto 2011].

Elme Carballo, (2005), la Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: Eyzaguirre, N (1996). "*Metodología integrada para la planificación estratégica*" [en línea],

<http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>. [Consulta: 14 de diciembre del 2011]

García, Luis Alfredo "*Gestión educativa – Prismas educativos*" [en línea], 2000, <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm> [Consulta: 4 julio 2011].

Godet, Michel "*Importancia de la gestión en la actualidad educativa*" [En línea], agosto 2007, <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm> [Consulta: 20 junio 2011].

Pilar Gil Fernández et al. (Ed.) (1983). *Diccionario de las ciencias de la educación* (Vol. 1). España: Madrid.

Rodríguez, Noelia. (2004) "*El clima escolar*", [En línea], marzo del 2004]. [http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod\\_sevilla/archivos/revistaense/n7v3/clima.PDF](http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n7v3/clima.PDF). [Consulta: 11 de agosto 2011]

Schmelkes, Silvia. (1996) "*Los valores de la educación en el nuevo milenio*", [En línea], México: 1996, [http://www.educoas.org/portal/docs/valores\\_educ\\_nuevomilenio.pdf](http://www.educoas.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf). [Consulta: 5 de agosto 2011].

<http://www.vjrware.com/diferencia.html>, y otras Diferencia entre el jefe y el líder.

Tovar, Johana, (2011) “*Definición y tipos de gestión*” [En línea], <http://johanatov.blogspot.es/>, [Consulta: 2 agosto 2011].

Valencia, Ana Cecilia “*La Gestión Pedagógica o la importancia de una gestión desde los centros educativos*” [En línea],

<http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/valencia18.htm>, [Consulta: 23 julio 2011].

Zaleznik, Abrahan (2004) “*Directivos y líderes se forman*” [En línea], <http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>, [Consulta: 4 agosto 2011].

“*Directivo o líder*”, [En línea],

<http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrdirectivooolider.htm>, [Consulta: 4 de agosto 2011].

Ecuador. Asamblea Nacional (2011). *Ley orgánica de educación intercultural*.

Quito: Registro oficial N° 417.

“*Definición de programa operativo anual (POA)*”. (2004) [En línea], [http://www2.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/9\\_III\\_Documentos\\_Programaci%C3%B3n/1\\_Qu\\_e\\_es\\_el\\_POA.pdf](http://www2.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/9_III_Documentos_Programaci%C3%B3n/1_Qu_e_es_el_POA.pdf). [Consulta: 6 de agosto 2011].

“*El proyecto educativo institucional*”, [En línea],

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/educacion/gestion\\_proyectos/pdf/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/educacion/gestion_proyectos/pdf/a04.pdf). [Consulta: 7 de agosto 2011].

Alonso Tapia J. (1997): *Motivar para el aprendizaje*. Edebé.

Burguet, M. (1999): *El educador como gestor de conflictos*. Desclée De Brouwer.

Caruana, A. et al (2003): *Propuestas y experiencias educativas para mejorar la convivencia*. Cefire Elda.

Casamayor G. (1988): *La disciplina a l' escolar*.

Casamayor, G. et al (1998): *Cómo dar respuesta a los conflictos*. Graó.

Coll, C. et al (1999): *Psicología de la instrucción: la enseñanza y el aprendizaje en la Educación Secundaria*. ICE de Barcelona-Horsori.

Crespo, María (2002): *El estrés docente: estrategias para combatirlo*. Santillana.

Curwin, R.L. y Mendler, A.N. (1987): *La disciplina en clase*. Narcea.

Davis, G.A. (1989): *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. La Muralla.

Fernández, I.(1998): *Prevención de la violencia y resolución de conflictos*. Narcea.

Fontana, D. (1989): *La disciplina en el aula*. Santillana.

Gordon, T. (1979): *M. E. T. Maestros eficaz y técnicamente preparados*. Diana

Gotzens, C. (1997): *La disciplina escolar*. ICE de Barcelona-Horsori.

Ortega, R. (coord.): *Educación la convivencia para prevenir la violencia*. Antonio Machado Libros.

Rodríguez, r. I. y Luca De Tena, C. (2001): *Programa de disciplina en la ESO*. Aljibe.

Rodríguez, r. I. y Luca De Tena, C. (2001): *Programa de habilidades sociales en la ESO*. Aljibe.

Santos Guerra, M. A. (1994): *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*. Aljibe.

Vaello Orts, J. (2003): *Resolución de conflictos en el aula*. Santillana.

Vaello Orts, J. (2005): *Habilidades sociales en el aula*. Santillana.

Valles, A. (1988): *Modificación de la conducta problemática del alumno*. Marfil.

Valles, A. . (1996): *Las habilidades sociales en la escuela*. EOS.

Zabala, A. (1995): *La práctica educativa*.



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

**1 Tipo de establecimiento:**

- 2. Fiscal ( )
- 3. Fiscomisional ( )
- 4. Municipal ( )
- 5. Particular laico ( )
- 6. Particular religioso ( )

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

- 1. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- 2. Coordinadores de área ( )
- 3. Por grupos de trabajo ( )
- 4. Trabajan individualmente ( )
- 5. Otros (indique cuáles)

.....

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

- 2 El número de miembros en la institución ( )
- 3 Los resultados obtenidos en la institución ( )
- 4 El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- 5 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**

- Director ( )
- Rector ( )
- 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 ( )

**a. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

- (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

- (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- (\_\_\_\_) 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:**

1. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
2. Plan estratégico (\_\_\_\_)
3. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)
4. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ENCUESTA A DOCENTES

Estimado/a compañero/a que desempeña la función de docente en el colegio Fiscomisional Agropecuario “Ecuador Amazónico”, la presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación, por lo que de la manera más comedida le solicito brindar la información requerida, la misma que servirá para la estructuración de la tesis de Maestría titulada: *Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, del cantón el Panguí, Zamora Chinchipe, durante el período 2011-2012”*

Al contestar el siguiente cuestionario, sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

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

Cada declaración contiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano:      ( )      Rural ( )



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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimado/a estudiante del colegio Fiscomisional Agropecuario “Ecuador Amazónico”, la presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación, por lo que de la manera más comedida le solicito brindar la información requerida, la misma que servirá para la estructuración de la tesis de Maestría titulada: *Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Colegio Fiscomisional “Ecuador Amazónico”, del cantón el Pangui, Zamora Chinchipe, durante el período 2011-2012”*

Al contestar el siguiente cuestionario, sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano                      ( )      Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal.                                      ( )

- b. Fiscomisional. ( )
- c. Municipal. ( )
- d. Particular laico. ( )
- e. Particular religioso. ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

**2. CUESTIONARIO**

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

11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

VISTA PANORÁMICA DEL COLEGIO FISCOMISIONAL ECUADOR AMAZÓNICO

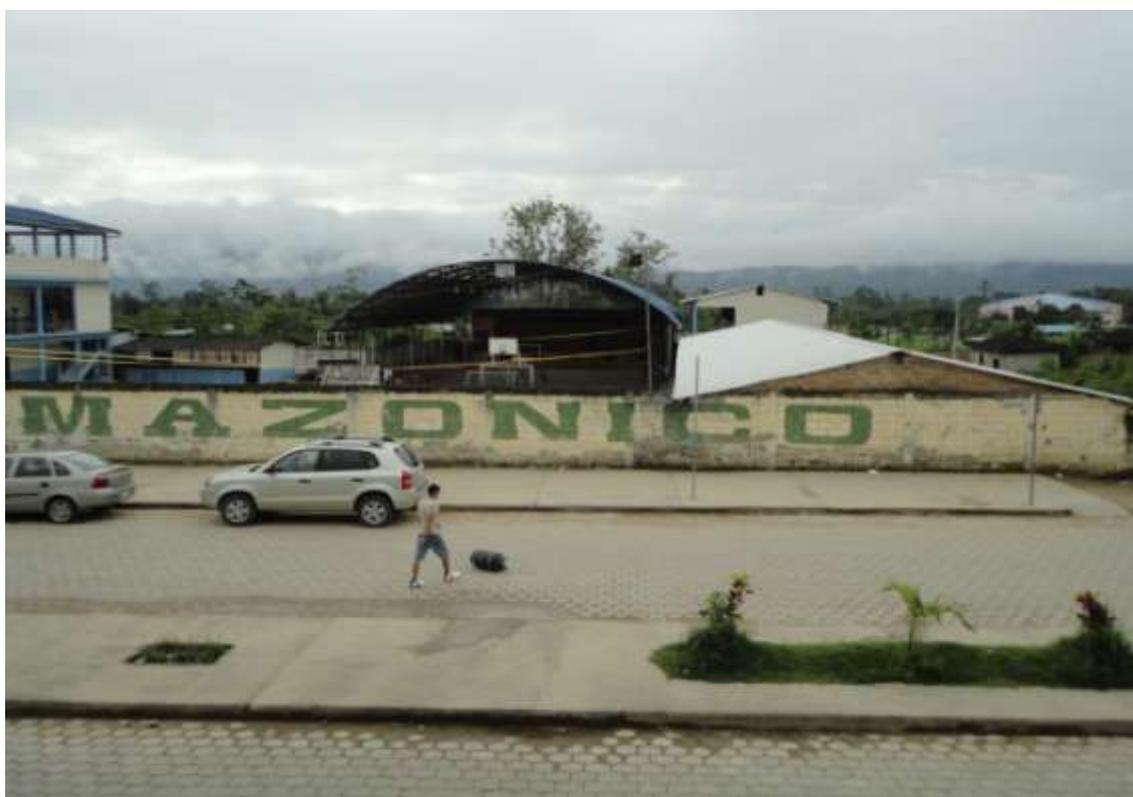


FOTO DE LA INVESTIGADORA CON EL ING. VICTOR LOJA RECTOR DE LA INSTITUCIÓN



ENTREVISTA CON LA ING. ROSA SARANGO COLECTORA DE LA INSTITUCIÓN



FOTO DE LA INVESTIGADORA CON EL LIC. REIMERIO TIRADO INSPECTOR DE LA INSTITUCIÓN.



PERSONAL DOCENTE REALIZANDO LA ENCUESTA





## ENTREVISTA DE LA INVESTIGADORA CON LOS ESTUDIANTES



## ESTUDIANTES CONTESTANDO LA ENCUESTA



## PARTE INTERNA DEL ESTABLECIMIENTO

