



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio Técnico Nacional Macas en la sección básica de la ciudad de Macas, durante el período lectivo 2011 – 2012”

Tesis de Grado

Autora:

Jaramillo Moncayo, Nidia Mayrita

Director:

Guamán Coronel, Daniel Alejandro, Ing

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS

2012

CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Daniel Alejandro Guamán Coronel

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio Técnico Nacional Macas en la sección básica de la ciudad de Macas, durante el período lectivo 2011 – 2012.”** realizado por el profesional en formación: Nidia Mayrita Jaramillo Moncayo, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio del 2012

.....

Ing. Daniel Alejandro Guamán Coronel

DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Nidia Mayrita Jaramillo Moncayo, declaro ser el autor 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 de la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

.....
Nidia Mayrita Jaramillo Moncayo
AUTORA DE LA TESIS
1400457097

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusividad responsabilidad de su autor.

.....
Nidia Mayrita Jaramillo Moncayo
CI: 1400457097

Nidia Mayrita Jaramillo Moncayo

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi padre, quien se ha constituido en un pilar fundamental para mi superación personal y profesional.

La autora

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a Universidad Técnica Particular de Loja, que permite y facilita para que los docentes de distintos rincones del país, puedan mejorar su práctica docente a través de la oferta educativa.

Al cuerpo directivo, docente, alumnado y Padres de Familia del Colegio Técnico Nacional Macas por permitirme realizar la investigación sobre este tema en su institución sin lo cual no podría alcanzar esta meta en el campo formativo profesional.

La autora

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



COLEGIO NACIONAL TÉCNICO MACAS

Macas - Morona Santiago
coltecmacas@hotmail.com 2700214 2701909 2702351

A petición verbal de parte interesada, el suscrito Licenciado Edwin Ramiro Erazo Medina, Rector del Colegio Nacional Técnico Macas.

CERTIFICA :

Que: la señorita Licenciada **NIDIA MAYRITA JARAMILLO MONCAYO**, portadora de cédula de identidad N° 140045709-7; realizó el trabajo de investigación sobre "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PLANTEL", del período 2011-2012, para lo cual se le facilitó copias de Plan de Transformación Institucional, el Plan Operativo Anual, el Reglamento Interno y el Código de Convivencia, de la misma manera aplicó las encuestas, entrevistas respectivas a Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia.

Es todo cuanto debo certificar, autorizando a la interesada hacer uso del presente en los trámites que estime convenientes.

Macas, mayo 30 de 2012

Lic. Edwin Erazo M

RECTOR



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
PORTADA	i
CERTIFICACION DEL DIRECTOR	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de Gestión	8
2.2. Liderazgo Educativo	11
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Tipos	12
2.2.3. Características	13
2.3. Diferencias entre directivo y líder	15
2.4. Los valores y la educación	17
2.4.1. Concepto de valor	17

2.4.2. Tipos de valores y su conceptualización	18
3. METODOLOGÍA	22
3.1. Participantes	22
3.1.1. Muestra	22
3.2. Materiales e Instrumentos	27
3.2.1. Técnicas	27
3.2.2. Instrumentos	28
3.2.3. Materiales	28
3.3. Métodos y procedimientos	28
4. RESULTADOS	30
4.1. DIAGNÓSTICO	30
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	30
4.1.1.1. El manual de organización	30
4.1.1.2. El código de ética	30
4.1.1.3. El plan estratégico	31
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	32
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI) (PTI)	32
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	35
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	35
4.1.2.1. Misión y visión	36
4.1.2.2. El Organigrama	37
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	39
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	40
4.1.3. Dimensión pedagógica curricular y valores	41
4.1.3.1. Dimensión organizativa operacional y valores	42
4.1.3.2. Dimensión administrativa y financiera y valores	42
4.1.3.3. Dimensión comunitaria y valores	42
4.1.4. Análisis FODA	43
4.1.4.1. Fortalezas y debilidades	43
4.1.4.2. Oportunidades y amenazas	44
4.1.4.3. Matriz FODA	46
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	47
4.2.1. De los directivos	47
4.2.2. De los profesores	63

4.2.3. De los estudiantes	66
4.2.4. De los Padres de Familia	69
4.2.5. De la entrevista a los directivos	71
4.2.6. Matriz de problemáticas	73
5. DISCUSIÓN	74
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	85
7. PROPUESTA DE MEJORA	87
8. BIBLIOGRAFÍA	95
9. APÉNDICES	98

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas	Páginas
Tabla N° 1: Rango de edad y género del personal directivo del colegio Técnico Nacional Macas	23
Tabla N° 2: Rango de edad y género del personal docente del colegio Técnico Nacional Macas	24
Tabla N° 3: Rango de edad y género del personal administrativo del colegio Técnico Nacional Macas	25
Tabla N° 4: Rango de edad y género de los estudiantes del colegio Técnico Nacional Macas	25
Tabla N° 5: Rango de edad y género de los padres de familia del colegio Técnico Nacional Macas	26
Tabla N° 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	47
Tabla N° 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	48
Tabla N° 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	49
Tabla N° 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	49
Tabla N° 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	51
Tabla N° 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	52
Tabla N° 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	53
Tabla N° 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	54
Tabla N° 14: Organismos que integran la institución	55
Tabla N° 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	56
Tabla N° 16: Los departamentos didácticos y sus acciones	58
Tabla N° 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	60
Tabla N° 18: Material de planificación educativa	61
Tabla N° 19: Resultado de la encuesta a docentes	63
Tabla N° 20: Resultados de la encuesta a estudiantes	66
Tabla N° 21: Resultados de la encuesta a directivos	69

Gráficos

Gráfico N° 1	Organigrama institucional	38
Gráfico N° 2	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	50
Gráfico N° 3	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	51
Gráfico N° 4	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	60
Gráfico N° 5	Material de planificación educativa	61

RESUMEN

La investigación “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Técnico Nacional Macas en la sección básica de la ciudad de Macas, durante el periodo 2011 – 2012” permitió analizar la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio, con la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes, padres de familia. Además se realizó la revisión y análisis de los instrumentos de gestión y su estructura.

De esta indagación se desprende que los directivos tienen falencias en la gestión pedagógica, comunitaria y en el liderazgo en las áreas administrativa – financiera, en los instrumentos curriculares como el PTI y POA se enuncian tenuemente los valores institucionales; existen contradicciones entre las apreciaciones sobre la aplicación de valores de los estudiantes y padres de familia; además se deben mejorar la comunicación de todos los miembros de la comunidad educativa. Por ello se establece la necesidad de poner en marcha el plan de mejora “Fortalecimiento del Plan de Transformación Institucional del Colegio Técnico Nacional Macas, mediante la implementación de un catálogo de valores que regirán en el accionar directivo, docente y estudiantil”.

1. INTRODUCCIÓN

La gerencia en los establecimientos es un término que va tomando auge y relevancia en las instituciones educativas públicas, puesto que quienes se hallan al frente de las mismas deben estar capacitados para ejercer las funciones de Director, Rector, Vicerrector de un plantel educativo, de allí surge la necesidad de establecer un perfil de las autoridades en función de las necesidades de la era del conocimiento.

La Gestión Liderazgo y valores en la administración del Colegio Técnico Nacional Macas, en la sección básica, de la ciudad de Macas durante el período Lectivo 2010 – 2011, permite analizar la realidad, sus procedimientos y formas de llevar a cabo el quehacer educativo desde la perspectiva de los usuarios externos e internos y directivos.

Se indaga la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y qué estrategias de gestión aporta para mejorar la calidad de la educación en este centro educativo.

Con la introducción de reformas a la Ley Orgánica de Educación y su reglamento mediante acuerdos, hasta que finalmente se puso en vigencia la Ley de Educación Intercultural, se han suscitado cambios constantes en la representatividad en los puestos de Rector y Vicerrector del colegio.

Como autoridades de un plantel y ante los cambios en el panorama administrativo, en los cuales se incluyen los estándares de desempeño directivo, docentes y de los estudiantes se hace necesario realizar un diagnóstico sobre la situación real del plantel para de esta manera potenciar las capacidades que tiene la institución y disminuir las debilidades hasta transformarlas en fortalezas, que permitan la competencia de una educación técnica que responda a las necesidades de la sociedad.

El educar no implica solamente saberes, destrezas y contenidos, sino que abarca la formación integral del estudiante, el desarrollar las competencias necesarias para enfrentar circunstancias adversas; lo cual se lo realizará si se desarrolla en el alumno valores éticos y morales, con el apoyo de la familias, ya que una institución

educativa no está aislada de la sociedad, sino comprometida con ella en la formación de los ciudadanos.

Tomando como base la opinión de los estudiantes y la entrevista a los directivos sobre la práctica de valores se propone el plan de mejora: “Fortalecimiento del Plan de Transformación Institucional del Colegio Técnico Nacional Macas mediante la implementación de un catálogo de valores que regirán en el accionar directivo, docente y estudiantil”, ya que toda institución educativa debe elaborar su identidad, dentro de la cual está la identificación de los valores que se debe fomentar de forma conjunta, continua y contar con un sistema de monitoreo y evaluación, que signifique la apropiación de este pensamiento por todos quienes forman parte del “ Colegio Técnico Nacional” y no como un adorno en la planificación.

Para la realización del proyecto se recopiló información a través de la aplicación de encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; y la entrevista al rector, vicerrector y cuatro jefes de áreas. Se observó los documentos curriculares con que cuenta el plantel, los cuales fueron: Plan de Transformación institucional, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno y el Código de Convivencia. La apertura por parte de la autoridad principal y la colaboración de los docentes facilitó la recopilación y análisis de la información.

Del análisis de la información se concluye:

- En la práctica el establecimiento en el cual se llevó a cabo la investigación poseen los siguientes instrumentos curriculares: Plan de Transformación Institucional, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno y el Código de Convivencia, como una forma de dar cumplimiento a los requerimientos legales y no con una visión en la cual los mencionados instrumentos son herramientas efectivas para hacer la diferencia entre uno y otro centro educativo.
- Las personas que cumplen las funciones directivas tiene falencias en las áreas de gestión: pedagógico - académica, directiva, administrativa – financiera y de la comunidad.
- Las autoridades carecen de liderazgo frente a los docentes y estudiantes, percepción que no es compartida por los Padres de Familia de la institución.

- La práctica de anti valores desestima el trabajo docente y directivo en su afán de fortalecer la solidez de los valores, para de esta manera dar paso a un modelo educativo de calidad.
- La enunciación de los valores consta tenuemente en la misión y visión institucional tanto en el Plan de Transformación Institucional y el Plan Operativo Anual.
- En el establecimiento están fallando los canales de comunicación, limitándose la participación de todos los actores a actividades burocráticas tales como reuniones para entrega de libretas, conformación de directivas de padres de familia y estudiantes y asistencia a eventos programados por las festividades.
- Los directivos de la institución utilizan los resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como retroalimentación para mejorar su accionar.
- La organización del plantel concuerda con lo establecido en la Ley de Educación, sin embargo el equipo educativo, didáctico y junta de profesores sus funciones no las cumplen a cabalidad.

En todo proyecto de investigación se plantea objetivos, de los cuales se alcanzaron:

- Conocimiento del desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en el “Colegio Técnico Nacional Macas”.
- Responsabilidad ética en el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse en el proyecto de gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Se determinó los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos: Plan de Transformación Institucional y el Plan Operativo Anual.
- Participación de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en el diagnóstico institucional, para contar con los elementos necesarios y elaborar la propuesta de mejora institucional

El campo educativo y sus incidencias en la formación de ciudadanos responsables es tarea de todos, nadie puede eludir su responsabilidad, aún menos cuando el ejercicio profesional lo es en este campo. Conocer de las experiencias y propuestas de mejoras en los establecimientos educativos es una forma de comprometerse con

el cambio para que la sociedad se desarrolle bajo los parámetros del saber valorar y sentirse parte de un nuevo horizonte en la educación ecuatoriana, por ello se extiende un llamado a leer este informe.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. (Tomado de: <http://www.educ.ar>. Portal Educativo Argentino, consultado 30/12/2011.)

Mintzberg y Stoner (1995) citado por la Secretaria de Educación Pública de México asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un

individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. *(Secretaría de Educación Pública de México, 2009: 42)*

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. *(Secretaría de Educación Pública de México, 2009: 43)*

Es cierto el término gestión se está aplicando al ámbito educativo como la capacidad que un directivo debe tener para cumplir con objetivos propuestos y alcanzar las metas institucionales, normalmente se piensa que estar al frente de una institución educativa no requiere de conocimientos, el tiempo ha demostrado que la persona que asume estas responsabilidades debe estar calificado en áreas como: administración, pedagogía, uso de las Tic, planificación, organización, leyes.

La palabra gestión está ligada a una acción de empoderamiento que lleva un proceso de aplicar estrategias que proyecte a la organización como una entidad de éxito, sin perder de vista al aspecto medular que es lo curricular y lo pedagógico que se centra en el cliente interno, cumpliendo con las aspiraciones de los clientes externos.

Habitualmente quienes han estado al frente de las instituciones educativas a nivel local no han tenido una preparación específica en este aspecto, el Ministerio de Educación en los últimos años ha tomado la iniciativa de prepararlos. Un directivo debe tener presente que su papel es el de un motor que prende a la institución a través de una serie de acciones encaminadas al cumplimiento de metas, respetando las leyes, a sus talento humano, liderando los planes y actuando estratégicamente.

2.1.2. Importancia

El accionar de la gestión aplicada a una institución educativa adquiere importancia por:

- Dar direccionalidad a la institución apoyado en los instrumentos curriculares, en los cuales se plasma la visión y misión de la institución; para de esta manera llegar a la calidad, organizando el personal y delegando funciones.
- Permite emprender acciones en base a un diagnóstico para la propuesta de proyectos de mejoras institucionales, para lo cual participan padres de familia, docentes, estudiantes, directivos; compartiendo el ideal de la superación institucional.
- La efectividad de la gestión guarda relación con la planificación, que es la piedra angular para determinar acciones, evitando la improvisación; marcando el camino que la organización debe transitar, considerando los diferentes tipos de relaciones que asegure la ejecución de las estrategias, conduciendo las funciones establecidas y finalmente monitorear para asegurarse de que se está haciendo lo planificado.
- Aprovecha las capacidades de los integrantes de la comunidad educativa, lo cual favorece la autoestima de cada uno de los integrantes al sentirse que aportan significativamente en el desarrollo institucional de esta manera se mejora el clima organizacional, optimiza el talento humano en beneficio de la institución y del bienestar de la organización educativa.
- Maximiza los recursos materiales y físicos de la institución, significa hacer producir lo que se tiene, dar el uso correcto y adecuado; de allí la importancia de quienes ocupan puestos directivos tengan un conocimiento profundo de todo lo relacionado con la educación. A veces la novedad de la tecnología o de la modernización arquitectónica no permite valorar lo que tiene el plantel desperdiciando espacios y materiales.
- Proyecta a la institución en el marco de las exigencias de la era del conocimiento, el ámbito de la gestión educativa tiene su asidero en la vanguardia de procesos de aprendizaje y conocimiento de su realidad en los avances de la sociedad; por cuanto debe visionar a la institución como una organización que está dando respuestas positivas de los requerimientos de la era de la globalización.

- Emprende acciones que conlleven al mejoramiento continuo tanto de los docentes, estudiantes y directivos, una buena gestión no puede olvidar el campo del talento humano; apoyar significativamente con capacitación constante; cabe agregar que por ser un colegio técnico la institución en el cual se desarrolla la investigación, la autoridad principal se halla preocupado de este campo y ha emprendido acciones para ello.

La gerencia educativa tiene un accionar amplio basado en la ejecución de estrategias planificadas, en el contexto de la institución y busca la participación de todos los actores, en el caso del Colegio Técnico Nacional Macas los directivos se apoyan en los instrumentos curriculares exigidos por las autoridades del ramo, lo cual es un paso para visualizar el ¿para qué?, el ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué? y ¿para qué? se efectúan los esfuerzos.

El sector educativo ha sido abandonando y poca importancia se ha dado a la necesidad de visionar a este campo como una empresa, no en el aspecto lucrativo, sino como el centro desde el cual parte el desarrollo de una nación, lo cual con una adecuada gerencia se logrará.

Los colegios técnicos son una muestra del desinterés, ya que han aportado con bachilleres técnicos pero no con los estándares que un país necesita para su desarrollo, y dejar de ser un país en vías de desarrollo.

2.1.3. Tipos de Gestión.

La gestión abarca un abanico de acciones las cuales se puede enmarcar dentro de las siguientes: directiva, pedagógica y académica, administrativa y financiera, de la comunidad.

- **Gestión directiva:** es un proceso de toma de decisiones en la planificación, asignación, programación, implementación, control, reorientación y evaluación de la acción; que implica la responsabilidad y tiene un impacto institucional. Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.
- **Gestión pedagógica y académica:** es un proceso de toma de decisiones en la planificación de la enseñanza, programación e implementación de enseñanza, reorientación y evaluación de los aprendizajes; que tiene un impacto en la formación

y educación, gestión de clases. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

- **Gestión administrativa y financiera:** es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de los recursos, servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

- **Gestión de la comunidad:** se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos. *(Tomado de www.slideshare.net. Consultado el 30/08/2011)*

Desde otra óptica la gestión abarca las siguientes dimensiones:

- **La dimensión administrativa:** se analiza las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como del prospectivo, contribuya con la toma de decisiones. Se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

- **La dimensión pedagógico - didáctico:** hace alusión a las actividades propias de la institución educativa que la diferencia de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

- **La dimensión organizacional:** ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se considera tanto los que pertenecen a la estructura formal (organigramas, distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores

dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes)

- **La dimensión comunitaria:** se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, exigencias y los problemas que recibe de su entorno. (Tomado de: <http://es.scribd.com> Consultado :30/12/11.)

El Ministerio de Educación ha diseñado el modelo de gestión de desempeño directivo el cual identifica cuatro dimensiones, para los cuales desarrolla estándares generales y específicos. Las dimensiones son:

- Liderazgo
- Gestión pedagógica.
- Gestión del talento humano.
- Gestión del clima organizacional y convivencia escolar.

De esta manera se quiere dejar atrás la improvisación del cual ha sido objeto el proceso educativo y la forma de dirigir las instituciones educativas, señalando el campo de acción de los Rectores y directores, así como dotándolos de las herramientas necesarias, con la exigencia del cumplimiento de la elaboración de los instrumentos curriculares acorde a la realidad de los planteles.

El rector como autoridad principal de un establecimiento educativo, es el responsable de llevar a cabo los procedimientos adecuados para el buen funcionamiento del plantel, existe la delegación del aspecto pedagógico – curricular al vicerrector, económico al colector, sin embargo todo ello marcado en el plan institucional, reglamento interno, asesorado por el Consejo Técnico. Por ello es imprescindible que como autoridad responsable este consiente de la gran responsabilidad que se asume, lo cual conlleva a un mejoramiento profesional y personal para ejercer su cargo con experticia en el campo administrativo, pedagógico, económico, comunitario, jurídico, constituyéndose en un ejemplo digno de ser seguido y respetado.

Los tipos de gestión señalan el campo de acción de un gestor educativo, las fuentes de información coinciden en la gestión administrativa, pedagógica y comunitaria, sin

embargo en el marco legal del quehacer educativo ecuatoriano las autoridades del ramo incluye el liderazgo como una norma que se debe desarrollar en la institución.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Conceptos

El liderazgo es un término ligado a la capacidad de una persona para emprender, encaminar, guiar, lo cual se puede considerar como una característica más de la o las personas que se hallan al frente de una organización, en este caso una institución educativa, que no se limita sino se extiende al cuerpo docente, estudiantes padres de familia que se verá reflejada con el desarrollo de la sociedad.

El liderazgo está constituido por dos elementos; por una parte la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder y por otra, una reacción libre, libérrima de quienes lo siguen. (*Guillén, 2006:171*)

Este proceso permite que los seguidores visualicen la capacidad que se sustenta en el conocimiento, creatividad e innovación de la persona que dirige una entidad educativa. El liderazgo facilita la interacción de las personas para llevar a cabo proyectos de mejora institucional.

El liderazgo es la habilidad de actuar mediante un proceso de influir sobre las personas que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta para llegar a la meta y conseguir los objetivos previstos. (*Arízaga, 2004: 21*)

Las acciones, motivaciones, capacidad de mover en las otras personas, de inspirarlos para alcanzar un objetivo que llene de satisfacción a todos los involucrados es el liderazgo, asociado al conocimiento y emprendimiento que las personas posee para provocar ese deseo de cambiar las cosas, de aportar con creatividad, ser el soporte de una idea que se cristaliza con la acción de un equipo de trabajo que cada plantel educativo debe poseer como un mecanismo de catapulta que le permite llegar a una educación de calidad.

2.2.2. Tipos de liderazgo

El líder en el cumplimiento de un conjunto de acciones que ayuden a determinar las metas del grupo, o crear estrategias para su consecución puede crear tres “atmósferas sociales” denominadas autoritaria, democrática y laissez faire (liberal).

Liderazgo autoritario: Determina las metas y las políticas de acción, especifica las actividades y técnicas y selecciona los miembros que deben ejecutarlas, alaba o critica personalizando la situación, demuestra permanentemente su poder.

- **Liderazgo democrático:** Considera que las metas y políticas son motivo de discusión y decisión grupal, dispuesta a asesorar permanentemente, no a imponer su criterio. Las actividades y técnicas son analizadas y evaluadas grupalmente, su tarea se centra en sugerir procedimientos alternativos para que los miembros decidan. Este líder permite que trabajen con quienes se sienten bien y que el mismo grupo haga la división de tarea. Alaba públicamente y critica en reservado. Se basa en los hechos, es muy objetivo. Se convierte en uno más del grupo. Respeta a los demás y logra que lo respeten por sus propios méritos.

- **El liderazgo Laissez Faire:** No se compromete con la determinación de metas y políticas, da total libertad al grupo, no participa en las discusiones, solo le interesa que se sientan bien anímicamente, no estimula la productividad del grupo. (*Ministerio de Educación y Cultura, 1996:85*)

Existen autores que clasifican el liderazgo en base a ciertos criterios los cuales se detalla a continuación:

- **Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados**

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

- **Liderazgo transformacional :** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

• **De acuerdo al liderazgo desarrollador, existen varios estilos de liderazgo**

- **Líder autócrata:** un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- **Líder emprendedor:** un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- **Líder liberal:** mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- **Líder proactivo:** este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- **Líder audaz:** este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones. *(Tomado de www.es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo. Consultado 30/06/ 2011.)*

En lo referente a las instituciones educativas acorde a los cambios establecidos quienes cumplen el rol de directivos son personas que han ganado un concurso de merecimiento y oposición en la educación pública, lo cual indica que es una persona con conocimiento en áreas como lo administrativo entre otras lo cual lo clasificaría en un líder experto, sin embargo para alcanzar la excelencia en la educación de una institución se necesita un liderazgo transaccional, transformacional ó servidor acorde al clima organizacional y a la visión de quien está asumiendo esta tarea.

El liderazgo no se limita al ejercicio de una función como Rector, Vicerrector o Director, está presente también en la capacidad del docente para relacionarse con los estudiantes y mejorar el proceso de inter- aprendizaje; con los padres de familia, entre compañeros, creando un ambiente positivo de trabajo.

2.2.3. Características del liderazgo

Según Jaime Grinberg, citado por el Círculo Latino Austral, expresa “ Es imprescindible que el liderazgo educativo posea entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar

consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social” (*Círculo latino Austral*, 2006:102)

Los líderes de equipos directivos deben tener cualidades personales como: activos, emprendedores, sensibles y atentos a los cambios, capacidad de construcción, capaces de convocar a participar, capacidad de previsión, persistentes y dedicados, flexibles, capacidad de escucha, pacientes, creativos, capaces de delegar, críticos.

Existen características personales que no se adquieren con una preparación académica, que forman parte de su individualidad, perspectiva de vivir y actuar en la vida que ayuda a tener ascendencia con la gente que le rodea, lo cual se constituye en un aporte personal a la labor de un gestor educativo al frente de la institución, a esto se suma la preparación adecuada en los campos de acción que demanda su cargo, se convierte en la fórmula perfecta para encarar con propiedad esta función.

El Ministerio de Educación del Ecuador propone un modelo de estándares de desempeño profesional directivo en la cual inserta la dimensión centrada en el mejoramiento de los estudiantes al liderazgo; cuyas características se describen a continuación:

- Definir la visión, los valores y determinar altas expectativas con el fin de suscitar el trabajo hacia objetivos comunes (Bolívar, 1997; Harris & Chapman, 2002; Leithwood et al, 2010; Waters, Marzano & McNulty, 2003)
- Inspirar y liderar innovaciones desde fuertes convicciones acerca de la educación (Bolívar, 1997; Waters et al, 2003).
- Compartir el liderazgo (involucrar a la comunidad educativa en el diseño y la implementación de decisiones, y generar un sentimiento de comunidad y cooperación) (Harris & Chapman, 2002; Waters et al, 2003).
- Tener conciencia de los logros y fracasos y lo que ocurre en la escuela, y utilizar la información para manejar problemas potenciales y actuales (Bolívar, 1997; Waters et al, 2003).

- Adaptar su liderazgo a las necesidades de la situación y aprender de la disensión (Waters et al, 2003). *(Tomado de la página web: [www, educación.gob.ec](http://www.educación.gob.ec). Consultado: 30/06/11).*

Por ello en el campo educativo se tiene presente la tesis que no se puede enseñar lo que no se tiene, sea en conocimientos científicos como en valores. La práctica constante de este último aspecto es la clave para que los docentes, padres de familia, estudiantes confíen y colaboren con entusiasmo en cada una de las metas propuestas en el plan institucional; y la necesidad que las nuevas generaciones vayan desarrollando acciones de liderazgo como parte de su personalidad.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Un directivo o directivos son los actores que toman a su cargo la conducción (ya sea individual o colectivamente) de una institución aplicado al escenario educativo, su accionar es administrativo, dirigir.

Líder es la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe o guía, a través de sus acciones logra captar seguidores para alcanzar una meta.

En base a lo expuesto anteriormente se puede evidenciar las diferencias entre estos dos conceptos y campos de acción.

Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos; la cultura directiva destaca la racionalidad y el control. Es una persona que resuelve problemas, tienden a tomar actitudes impersonales. Conciben el trabajo como un proceso de autorización que implica la combinación de personas y de ideas que se influyen mutuamente para establecer estrategias y tomar decisiones.

Los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto de los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales, inspirando a los subordinados impulsando el proceso creativo con su propia energía; sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas. *(Deusto (ed), 1999: 65, 71)*

Quien ejerce una función directiva debe estar consciente que no basta con tener la potestad que las leyes y reglamento le otorgan sino que debe obtener la autoridad que el conocimiento, formas de proceder y relacionarse con sus “subalternos” le pueden ayudar a alcanzar objetivos más allá de imposiciones y temores sino con el

compromiso de sacar adelante la utopía de una educación de calidad en instituciones públicas , que lamentablemente año tras año se ha desmantelado por pensamientos sectarista de los gobiernos de turno.

El líder de calidad concentra su atención en las personas, sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidad y poder de decisión, da más importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible hacer mejor. (*Lepeley, 2001:27*)

Casares (1996) leído en un documento de la Secretaria de Educación Pública de México señala que directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurar que “todo marche bien”, sino buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que “todo esté mejor”, involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución. (*Secretaria de Educación Pública de México, 2009:60*)

Se debe tener claro que un directivo lleva en sus hombros una gran presión para llevar a cabo la misión y la visión lo cual lo lleva a usar el control, a veces se frenan para aplicar procesos innovadores, que no permiten introducir cambios sustanciales. Sin embargo el liderazgo es el camino que todo directivo debe apoyarse para elevar la calidad educativa en el plantel que dirige mejorando las perspectiva de los estudiantes, padres de familia, personal administrativo, docentes como parte de un entrono social que demanda del sector educativo acciones de vanguardia que llevan a cabo el desarrollo y progreso social, cultural y económico.

2.4. Los valores y la educación

2.4.1. Concepto de valores

López de Llergo, señala que “Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente.”
(López, 2000: 34)

El considerar los VALORES como un concepto propio de la gestión y liderazgo en la administración de una institución educativa significa una gran paso en una visión holística y progresista de “EDUCACIÓN”, en la reforma curricular de 1996 se integra como un eje transversal que en la aplicación no paso en algunos casos como simples requerimientos que se debían cumplir en las planificaciones, a esto se suma la inserción de los mismos en el Manual de convivencia, dando relevancia a este concepto que en la práctica diaria es un componente importante que dirige nuestras acciones como profesionales y persona; recordemos que como docentes sean en cargos directivos o no el ejemplo de nuestras acciones es el mejor aprendizaje que damos a nuestros alumnos y alumnas.

Son valores aquellas fuentes de perfeccionamiento humano, desde lo material hasta lo espiritual; por ello para que un modelo educativo sea de calidad debe caracterizarse por:

- Ser sólido en valores: la acción educativa relaciona lo cambiante de cada ambiente con lo permanente de cada valor.
- Propiciar el desarrollo integral: el perfeccionamiento de todas las áreas de la personalidad.
- Formar la conciencia moral: capacidad de pensar y decidir sobre la propia vida.
- Educar en y para la libertad: asumir su propia vida con responsabilidad.
- Ser democrático: ser capaz de ponerse en el lugar de los demás.
- Ofrecer una escolaridad de vanguardia: aportar al educando lo más nuevo y mejor.
- Formar forjadores del futuro: cada sujeto debe ser el actor de su propio proceso de perfeccionamiento. (Chavarría, 2007:24 - 25)

Se puede decir que los valores son todas las tradiciones, costumbres, creencias, saberes, comportamientos y actitudes que consideramos valiosos para nuestro presente y futuro.

Los valores que cada individuo practica depende de su entorno familiar y social, ya que los valores no son absolutos y su grado de aceptación depende de la óptica de cada persona, de su percepción frente a su accionar en la vida, su forma de proceder y de sus necesidades, es el sentido que le da alguien a una acción o forma de proceder.

En las instituciones educativas se debe tener claro que cada individuo posee ya una escala de valores, que como institución debe empezar a marcar dentro de su proyecto institucional, tenerlos presentes y practicarlos para formar seres íntegros es decir que los alumnos cultiven el ser conjuntamente con el saber hacer.

2.4.2. Tipos de valores y su conceptualización

Los valores permiten la convivencia humana, por ello existen valores que al ser personales conllevan a constituirse en valores instituciones puesto que una institución educativa es una organización y la organización existe cuando hay individuos capaces de unirse para cumplir objetivos individuales y colectivos afines a alcanzar la calidad.

Max Scheler, citado por González, manifiesta que existen diversos criterios que ayudan a clasificar los valores

- **Valores de los agradable y lo desagradable:** a este conjunto de valores corresponde por una parte, la función sentimental sensible.
- **Valores vitales:** constituye una modalidad de valor independiente que gravita sobre la antítesis “ noble – vulgar”.
- **Valores espirituales:** se distribuyen jerárquicamente:

Valores estéticos: valores de los bello y lo feo.

Valores éticos: valores de los justo y lo injusto.

Valores Teóricos: valores del puro conocimiento de la verdad.

Valores de lo santo y lo profano: se manifiesta solamente en objetos que son dados en la intención como objetos absolutos: fe, incredulidad, adoración y actitudes análogas. (*González, 2003:122*)

La importancia de cada valor depende de su relación con la vida y la jerarquización de los mismos depende de la orientación que cada ser de a su existencia.

Considerando que los valores deben estar enfocados a que aportamos como individuos a la organización, se debe responder que en su mayoría tratan de ser virtuosos, las virtudes cardinales son: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

- **Prudencia:** escuchar, observar a los otros para dar una respuesta con eficacia y lucidez. Actuar con rectitud poniéndose en los zapatos de los otros, siendo innovadores en las acciones entendiendo que aunque se está en la posición del jefe se está para servir.

- **Justicia:** evita el egoísmo en el obrar, y dar cada uno lo que es suyo, requiere que la autoridad practique la justicia para mejorar el clima organizacional, se confíe en las decisiones de quien está al frente por la forma como encara las situaciones.

- **Fortaleza:** es valentía, coraje, firmeza y magnanimidad, son dos sus direcciones: resistir y atacar. Al gerenciar una institución debemos estar conscientes que habrá momentos duros de afrontar pero con firmeza se debe seguir adelante para alcanzar los objetivos planteados.

- **Templanza:** consiste en el autodomínio, la moderación, austeridad y humildad, sobre todo esta última palabra “ humildad” para reconocer cuando se actúa mal y enderezar el camino para alcanzar la autorrealización que lleva a la excelencia humana.(*Guillén, 2006:189*)

La clasificación detallada que ofrece Marín Ibáñez (1976); (p. 53), diferencia seis grupos:

- Valores técnicos, económicos y utilitarios;
- Valores vitales (educación física, educación para la salud);
- Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos);
- Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos);
- Valores morales (individuales y sociales);

- Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión)

Desde el punto de vista psicológicos, los valores se clasifican en tres grupos:

- **Valores materiales:** son aquellos que se encuentran como cualidades de las cosas u objetos materiales. Ejemplo: belleza, perfección, utilidad, durabilidad.
- **Valores humanos:** son aquellos que se presentan como cualidades o virtudes de la persona y sirven para diferenciar el comportamiento entre un sujeto y otro.
- **Valores espirituales:** son cualidades, virtudes, dones que figuran como distintivo de la armonía interna, espiritual del ser humano: estos valores son propios del ser humano y reflejan el tipo de personalidad de cada sujeto. *(Subsecretaria Regional de Educación y Cultura del Austro, 2006:35)*

El Ministerio de educación mediante acuerdo ministerial nº 182 institucionaliza el “Código de Convivencia”; y propone en su art. 9 los conceptos/ orientaciones que guiarán el proceso de construcción del código; y en el literal d) indica los siguiente; “Valores. Vivenciar los valores de responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y amor, entre otros como fundamento de la nueva cultura escolar en aras de la convivencia armónica”. Entre otros aspectos conceptuales, señala:

- **Responsabilidad:** es hacerse cargo cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.
- **Respeto:** implica una actitud de estima hacia sí mismo y los demás y la observancia de deberes y derechos.
- **Solidaridad:** significa comprometerse en la solución de los problemas y necesidades de los demás.
- **Honestidad:** es decir la verdad y luchar contra la corrupción, la copia, el dolo, la difamación.
- **La justicia:** dar a cada quien lo que le corresponde respetando derechos y deberes.

Es indispensable que como institución marque las pautas en este ámbito, por supuesto concensuadamente para evitar fricciones y hablar un mismo idioma, reconociendo así y practicando el concepto de comunidad educativa.

En los centros educativos de educación media es común que los valores ejercidos por los adolescentes sean contradictorios para los docentes, lo cual provoca conflictos.

Finalmente se puede mencionar que los planteles educativos, es decir la comunidad que los integran deben declarar públicamente lo valores que como institución lo practican, enfocando los valores de los alumnos y de los docentes; dando cumplimiento a la formación integral del ser humano.

3. METODOLOGÍA

La investigación de “Gestión, liderazgo y valores en la administración de los establecimientos educativos se realizó en el Colegio Técnico Nacional Macas de la ciudad de Macas, esta institución brinda sus servicios desde hace treinta años, inicialmente con las especialidades de Contabilidad, Mecánica Industrial posteriormente Mecánica Automotriz y en el 2001 se oferta la especialidad de Informática; este plantel es fiscal, matutino, urbano, hispano y mixto.

Su labor docente y gestión pedagógica se basa en una combinación de modelos pedagógicos en la que predomina el **constructivista** y el **basado en el currículo por competencias**.

De acuerdo a la información obtenida en la secretaria del establecimiento, el plantel cuenta con **1016 estudiantes, 66 docentes, 8 administrativos**.

3.1. Participantes

3.1.1. Muestra

En concordancia con los lineamientos de investigación propuestos por la Universidad Técnica Particular de Loja se ha seleccionado una muestra de 20 profesores, 20 estudiantes, 15 padres de familia, 2 directivos y 4 jefes de áreas.

Tabla N° 1

PERSONAL DIRECTIVO DE ACUERDO A SU EDAD Y GÉNERO

Sexo Edad	MASCULINO		FEMENINO	
	f	%	f	%
31 – 35 años	1	16.67	0	0
36 – 40 años	0	0	0	0
41 – 45 años	2	33.33	1	16.67
46 – 50 años	1	16.67	0	0
51 – 55 años	1	16.67	0	0
TOTAL	5	83.33%	1	16.67%

Fuente: Encuesta a directivos**Elaboración:** Lic. Nidia Jaramillo

Se aprecia en la tabla n° 1 que el 83.33% de los directivos son hombres y el 16.67% son mujeres. Además en el 50% de las autoridades, sus edades fluctúan entre 41 y 50 años y el 16.67% tienen edades entre 31 y 35 años como también entre 46 y 55 años. Evidenciándose que existe predominio del género masculino; como también las edades oscilan entre los 41 y 45 años, aportando con experiencia para ofrecer una educación de calidad con calidez.

Tabla N° 2

ESTADÍSTICA DEL PERSONAL DOCENTES POR EDAD Y GÉNERO

Sexo	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
Edad						
24 y menos	1	5	0	0	1	5
25 – 30 años	0	0	0	0	0	0
31 – 35 años	1	5	3	15	4	20
36 – 40 años	3	15	4	20	7	35
41 – 45 años	2	10	0	0	2	10
46 – 50 años	2	10	3	15	5	15
51 – 55 años	1	5	0	0	1	5
TOTAL	10	50%	10	50%	20	100%

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

La encuesta fue aplicada a 20 docentes de los cuales el 50% son varones y el 50% mujeres. En lo referente a la edad, el 20% de los profesores están entre los 31 a 35; el 35% tiene de 36 a 40, el 10% entre los 41 a 45; un 15 % de 46 a 50 y el 5% restante tienen de 51 a 55 años. Tomando como base la edad de los docentes el mayor porcentaje en la banda de 36 a 40 años entre varones y mujeres, de lo cual se deduce que hay un cuerpo docente joven, por otro lado si en un equipo de trabajo se intercale la juventud y experiencia da como resultado una institución equilibrada, lo cual ayuda a emprender nuevos retos.

Tabla N° 3

RANGOS DE EDAD Y GÉNERO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Género	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	f	%	f	%		
Edades						
25 – 35 años	1	12.5	0	0	1	12.5
36 – 45 años	0	0	1	12.5	1	12.5
46 – 55 años	3	37.5	3	37.5	6	75
Total	4	50%	4	50%	8	100%

Fuente: Secretaria del establecimiento

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El personal administrativo que labora en el colegio son 8 personas el 50% son hombres y 50% mujeres; de los cuales el 75% tienen una edad que oscila entre 46 – 55 años, el 12% se encuentra entre los 25 a 35 años y el otro 12,5% entre los 36 a 45 años. Considerando los resultados el personal de esta área mayoritariamente tiene entre 46 – 55 años, quienes aportan con experiencia y madurez, junto a la juventud presente en menor porcentaje.

Tabla N° 4

ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR GÉNERO Y EDAD

Sexo	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
Edad						
14 años	4	20	5	25	9	45
15 años	8	40	0	0	8	40
16 años	0	0	3	15	3	15
Total	12	60%	8	40%	20	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes del CTNM

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El instrumento de recolección de datos se aplicó a veinte estudiantes de décimo año de educación básica de los cuales 12 fueron varones que se constituyen en el 60% y 8 mujeres que representan el 40%; de los cuales el 45% tienen una edad de 14 años, del 40% 15 años es su edad y el 15% tiene 16 años. Observando el total de los estudiantes tienen 14 años, las edades están acordes al año de escolaridad y existe un predominio del género masculino, que en esta edad demuestra mayor rebeldía

Tabla N° 5

PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD

Sexo Edad	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
Menos de 25 años	1	6.67	1	6.67	2	13.3
25 – 30 años	0	0	0	0	0	0
31 – 35 años	2	13.33	1	6.67	3	20
36 – 40 años	0	0	7	46.67	7	46.67
41 – 45 años	0	0	1	6.67	1	6.67
46 – 50 años	0	0	0	0	0	0
51 – 55 años	1	6.67	0	0	1	6.67
56 – 60 años	0	0	0	0	0	0
61 y mas	0	0	1	6.67	1	6.67
TOTAL	4	26.67%	11	73.33%	15	100%

Fuente: Encuesta a los padres de familia

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El 73.33% de los representantes son mujeres, por ende el 26.67% son hombres. Las edades oscilan en menos de 25 años el 13.3%, el 20% están entre los 31 – 35, un 46.67% tienen de 36 a 40, de 41 a 45 es 6.67%, un 6.67% de 51 a 55 y el otro

6.67% se ubican en 61 y más. La edad promedio fluctúa de 36 a 40 años que son relativamente jóvenes. A esto se añade que en la actualidad las mujeres en su mayoría son quienes están a cargo de la representación de sus hijos en las instituciones educativas.

3.2. Materiales e Instrumentos

3.2.1. Técnicas

Las técnicas utilizadas para el presente trabajo investigativo fueron: encuestas, entrevistas y la observación que facilitó recolectar información que permitió cumplir con el objetivo de la investigación.

- **Encuesta:** En la encuesta a directivos los temas diseñados para recabar información sobre la gestión, liderazgo ejercido por el rector, consta de 11 ítems con alternativas múltiples y escalas.

La encuesta dirigido a los docentes está orientado a conocer sus criterios sobre: liderazgo como profesores, directivo, aceptación de los padres de familias sobre el trabajo pedagógico y de los directivos, y el clima organizacional; consta de 16 ítems con su respectiva escala.

La encuesta realizada a los estudiantes a través de esta técnica se centra en el liderazgo del docente, valores y actitud del rector frente a las opiniones de los estudiantes; consta de 14 ítems, en la que el alumno escoge de acuerdo a la escala establecida.

- **Entrevista:** Se aplicó una entrevista estructurada, que permitió un contacto directo con quienes en primera instancias están llamados a la tares de administrar. La entrevista versó sobre los temas de valores y liderazgo, permitiendo al investigador obtener información objetiva y apoyarse en el lenguaje gestual.

Además se realizó la observación de los instrumentos curriculares de la institución, centrándose a la gestión, liderazgo y valores como: Plan de Transformación Institucional, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Manual de Convivencia.

3.2.2. Instrumentos

Los instrumentos aplicados en la investigación son:

- **Cuestionario para la encuesta:** el cuestionario se aplicó a directivos, profesores, alumnos y padres de familia; el instrumento utilizado para los directivos está constituido por 13 preguntas de las cuales cinco se podía escoger entre las alternativas siempre, a veces, nunca; las otras cinco entre sí o no y otras tres se marcaban una x en la respuesta de su elección. Los profesores dieron respuesta a 16 interrogantes las cuales se podía escoger entre las opciones siempre, a veces y nunca. El cuestionario de los estudiantes se estructuró con 14 interrogantes que igualmente se podía escoger una de las tres opciones anteriormente mencionado.
- **El cuestionario para la entrevista a directivos** está estructurado de ocho preguntas, en el cual se recaba información sobre el liderazgo que se ejerce en la institución de parte de autoridades, profesores y estudiantes, así como valores y forma de resolver conflictos.

La presentación de la información obtenida se realizará mediante cuadros estadísticos que permite un análisis cuantitativo, en base a estos porcentajes se determina la tendencia en los criterios y opiniones de los encuestados.

3.2.3. Materiales

Los materiales empleados fueron las copias de las encuestas, información descargada de la web, grabadora, cámara de fotos, computadora.

3.3. Métodos

El método de investigación empleado es **exploratorio y descriptivo, analítico - sintético**, que permitió explicar y analizar el objeto de la investigación que es “Gestión, Liderazgo y valores en la administración de centros escolares”.

A través del **método exploratorio** empezamos a conocer la realidad del establecimiento, para de esta manera detectar las falencias existentes.

La **investigación descriptiva** facilitó el resumen de datos e interpretación de los mismos.

El **método analítico – sintético** permite la desestructuración del objeto de estudio en partes e ir construyendo para alcanzar una visión general de la institución, desde el punto de vista de los profesores, alumnos, docentes directivos, padres de familia como el análisis de los documentos curriculares para entender la gestión, liderazgo y valores del establecimiento.

3.4. Procedimientos

Para la elaboración de la presente investigación previa socialización de parte de la universidad sobre el tema tratarse a través de la guía didáctica se seleccionó la institución en la cual se realizaría la investigación, en este caso fue seleccionado el Colegio Técnico Nacional Macas, por lo cual se extendió un oficio a la primera autoridad del plantel quien autorizó, luego de ello en forma general se realizó lo siguiente:

- Aplicación de encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; como también la entrevistas al rector, vicerrector y cuatro jefes de áreas.
- Elaboración del diagnóstico institucional mediante el análisis de los instrumentos curriculares existentes en el plantel.
- Entrega del presente informe acorde a las directrices emanadas desde la UTPL.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El manual de organización

El Manual de Organización es un documento normativo que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. (Cortez, 1998: 70)

En el Colegio Técnico Nacional Macas, **no poseen** un documento con el título de Manual de la organización, sin embargo en el Reglamento Interno consta la estructura administrativa, sus funciones, atribuciones; en el Plan de Transformación Institucional (PTI) se halla el organigrama de la institución.

Para la buena marcha de un plantel es necesario establecer los lineamientos y competencias de cada miembro; siendo un apoyo como un documento de consulta y orientación, para entender el organigrama y cumplir con lo estipulado en el reglamento interno.

4.1.1.2. El código de ética

El código de ética es la ordenación sistemática de principios, normas y reglas establecidas por un grupo profesional para su propia vida, con el fin de regular y dirigir la conducta moral de sus miembros o sus relaciones mutuas.

El colegio **no cuenta** con un código de ética, pero si con el Manual de Convivencia que no ha legalizado la Dirección de Educación; por lo cual no se puede aplicarlo.

Con la aplicación de este documento se pretende normar la convivencia entre el personal docente, discente, administrativo, de servicio, padre de familia para favorecer el crecimiento personal y comunitario.

Según el Manual Convivencia la institución se basan en los principios de:

- **Libertad:** capacidad humana de decir y hacer responsablemente.
- **Autonomía:** comprende el fortalecimiento de la voluntad y el poder de elección frente a situaciones cotidianas que vive el ser humano.
- **Liderazgo:** habilidad para dirigir en forma coherente los actos individuales y sociales.

Se enuncian valores como el respeto, integración, confianza, cortesía, veracidad, el buen uso de la planta física y materiales. (*Manual de Convivencia, 2010:4*)

Las normas de convivencias establecidas se relacionan únicamente a los comportamientos de los estudiantes, padres de familia pero no hace referencia a los docentes de forma directa e igualmente se incluyen procedimientos disciplinarios y de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje.

El espíritu de un manual de convivencia es que todos los involucrados: alumnos, padres de familia, estudiantes, autoridades, docentes reconozcan las practicas que llevan a un conflicto y cómo pueden superar estas dificultades, sin embargo este documento se incluye procedimientos disciplinarios y graduación de las faltas disciplinarias cometidas por los alumnos.

Mediante la elaboración del manual de convivencia, los participantes pueden comprender cuál es su objetivo y establecer la estrategia resolutive de cooperación en base a la mediación para la resolución de conflictos.

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en forma efectiva y eficiente. A través de ella se guía a la organización por el camino indicado en un periodo determinado; la cual se constituye en un imperativo, sobre todo en las instituciones educativas que ofertan estudios técnicos

El “Colegio Técnico Nacional Macas” **no ha elaborado** un documento que lleve por nombre “Plan Estratégico “, sin embargo, como parte de la planeación estratégica se ha elaborado el Plan de Transformación Institucional y el Plan Operativo Anual,

como la base para llevar a cabo su misión y alcanzar su visión institucional, lo cual involucra la toma de decisiones para escoger un tipo de escenario prospectivo.

La elaboración del PTI y POA responde a una obligación que cómo institución debe ejecutar en el marco de los requerimientos por parte de la Dirección de Educación.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es un instrumento curricular de planificación a corto plazo, específicamente para un año; es un conjunto articulado de proyectos específicos para a través del logro de objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión, visión que se requiere alcanzar. Tiene por objeto conseguir la ejecución del P.E.I. o en el caso del colegio del PTI.

En el POA del “ Colegio Técnico Nacional Macas” se enuncian actividades señaladas en el Plan de Transformación Técnica, que hacen referencia a aspectos académicos, pedagógicos y administrativos, no considera explícitamente el tema de valores, sino que se halla incluido en la elaboración del Manual de convivencia, la escuela para padres, programas de integración.

En el campo de la gestión está la presentación de la Casa Abierta, la elaboración de un catálogo de puestos de trabajo, diseño de proyectos personales de inserción laboral, la conformación de una comisión del pensamiento crítico y actividades para mejorar la infraestructura, la responsabilidad de llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de lo planificado recae tanto en las autoridades principales como en jefes de área, dirigentes, comisiones en coordinación con el Comité de Padres de familia y estudiantes. (*Plan operativo anual, 2010 – 2011:6-13*)

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional.

El Proyecto Educativo institucional es una propuesta pedagógica administrativa en la cual se construye la identidad de la Institución y se incluye el Proyecto Curricular Institucional.

En los establecimientos técnicos se ha sustituido la elaboración del PEI por el Plan de Transformación Institucional (PTI), el cual representa un método sencillo de planificación estratégica de la institución para tres años, elaborado por las comunidades educativas a partir del autodiagnóstico institucional. Dicho plan debe

establecer los objetivos y actividades de cambio organizativo y funcional que permitan alcanzar la situación de excelencia descrita en el estándar de gestión y contener: los problemas fundamentales de la institución y las prioridades de gestión, los objetivos y estrategias de cambio en las seis áreas de gestión definidas en el estándar, las actividades a realizar con asignación de responsables y definición de tiempos de ejecución (fechas de inicio y finalización de las actividades), las evidencias de consecución y los indicadores de logro.

En el Plan de Transformación técnica elaborado por el Ministerio de Educación del Ecuador han establecido un estándar definido, validado por profesionales del sistema educativo de la División de Educación Técnica los cuales han estructurado en seis áreas de gestión (procesos, productos, personas, alumnos, recursos y relaciones con el entorno), a través de treinta y cinco descriptores que representan la situación a alcanzar por las instituciones educativas en un plazo máximo de tres años.

Con la aplicación del estándar de gestión se pretende:

- Orientar a resultados la gestión de las instituciones educativas,
- Implementar procedimientos de mejora continua,
- Fomentar el trabajo en equipo,
- Desarrollar modelos de gestión de transparencia creciente para la sociedad, tanto en los procedimientos administrativos como en los resultados obtenidos por las instituciones educativas. (*Acuerdo Ministerial 468 del 29 de septiembre del 2006. Tomado de la página www.educacion.gob.ec. Consultado 02/07/ 2011*)

El establecimiento en el cual se realizó la investigación es técnico por lo cual cuenta con el Plan de Transformación Institucional (PTI) para el periodo 2010 – 2013. En el objetivo general indica que se debe transmitir valores, hábitos y comportamientos inherentes a las competencias en el campo técnico, laboral y profesional.

En este instrumento se enuncia su misión en el cual habla de la solidaridad y compromiso con el cambio social; en la visión se habla de un desarrollo integral del educando.

Se ha estructurado el PTI considerando los siguientes aspectos:

- En el **área de gestión de procesos** en lo administrativo se ha planificado la elaboración de los siguientes instrumentos: Manual de procedimientos, Plan operativo anual y la metodología del RETEC para la evaluación de la institución.

En lo docente se ha planeado implantar los nuevos currículos basados en competencias laborales, un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución, y la aplicación de una metodología unificada de evaluación de aprendizajes. La oferta educativa será analizada al formar un equipo de actualización de la oferta.

- En la **gestión de productos** en un apartado de ideas e innovaciones para la mejora institucional establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa.
- En el **área de gestión de personas** la institución educativa establece planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes de bajo costo.
- En el **área de gestión de recursos**, la institución educativa gestiona, al menos un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus alumnos.

El Plan de Transformación Técnica del Colegio Nacional Macas cumple con los parámetros establecidos desde el Ministerio de Educación, en los referentes a las áreas de gestión, procesos básicos de gestión y descriptores. En este documento no se da énfasis a los valores que deben desarrollar los alumnos en su formación personal más allá de lo profesional; al sustituir al Proyecto Educativo Institucional debe incluirse el perfil del estudiante, docente y autoridades. En esencia este instrumento curricular se constituye en una herramienta de gestión en el cual se plasman los proyectos en diferentes áreas de competencias, cuyo objetivo final es alcanzar la calidad educativa del establecimiento.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno es un documento normativo con el cual cuenta el Colegio Técnico Nacional Macas, en la elaboración del FODA consideran que el vigente está desactualizado, por ello han elaborado un nuevo reglamento el cual no entra en vigencia por no estar legalizado.

En el reglamento consta la naturaleza y ámbito de su aplicación, objetivos, estructura, administración, deberes, atribuciones y subrogaciones de las autoridades, organismos; los derechos y obligaciones de profesores, estudiantes, como también los deberes de padres de familia. Mediante este instrumento se incentiva a los mejores estudiantes y la labor docentes.

La necesidad de contar con un reglamento interno surge por la peculiaridades de cada entorno; la Ley y su reglamento ha sido legislado de forma generalizada, a su vez da las pautas para el cumplimiento, sin embargo no se detiene en detalles que a veces en un entorno micro como lo son los establecimientos educativos, es necesarios aclararlos y puntualizar para un mejor ejercicio administrativo y de convivencia.

Este reglamento carece de una puntualización directa sobre valores, se dirige a un cumplimiento ético de las funciones y atribuciones de las autoridades y organismos. El liderazgo desde una óptica reduccionista está presente en las funciones que los jefes de áreas deben ejecutar; el cómo llega a sus subalternos para cumplir con lo estipulado en el reglamento es producto de la capacidad de influir positivamente en los demás.

4.1.2. La estructura organizativa del Colegio Técnico Nacional Macas

El “**Colegio Técnico Nacional Macas**” oferta su servicio a nivel básico y diversificado; y ofrece los siguientes bachilleratos:

- **Técnicos Industriales** con las especializaciones de: Mecánica Industrial y Mecánica Automotriz.
- **Comercio y Administración** con las especializaciones de: Contabilidad y Computación.

Administrativamente de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno del establecimiento las autoridades del plantel son: Rector, Vicerrector e Inspector General. En este documento consideran el cumplimiento de los deberes y atribuciones establecidos en el reglamento General de la Ley de Educación en el art. 96, art. 98 y del art. 101 de cada una de las autoridades respectivamente.

El Consejo directivo es un organismo presidido por el Rector, del cual forman parte el Vicerrector y tres vocales principales elegidos en la Junta General de Profesores, duran dos años en sus funciones y cumplen con los deberes y atribuciones del art. 107 y lo contemplado en el Art. 9 del Reglamento Interno.

Las dependencias administrativas con que cuenta el establecimiento son: secretaria, colecturía, biblioteca, bodega y administración de talleres.

4.1.2.1. Misión y visión

Misión

La misión es un compromiso público que identifica a la dirección, sirve de guía para cada persona que trabaja en la organización y muestra a la comunidad educacional los fundamentos y prioridades de la institución

La misión del Colegio Técnico Nacional Macas es:

“Formar bachilleres técnicos en las especializaciones de Ciencias de Comercio y Administración, Mecanizado de Construcciones Metálicas, Electromecánica, Automotriz, Administración de Sistemas, con una alta preparación técnica que les permite incorporarse a las tareas de desarrollo y generar trabajo productivo; conscientes de la necesidad de su continuo perfeccionamiento les posibilite proseguir sus estudios a nivel superior. Además ser solidarios y estar comprometidos con el cambio social, poseedores de conocimientos científico – técnicos, con capacidades, habilidades, destrezas y competencias para solucionar problemas con la comunidad, provincia y del país. Capacitados para asumir responsabilidad en el proceso de cambio de la sociedad en un marco de respeto mutuo, de dignidad personal, creando un ambiente de armonía y respeto a las normas establecidas y en la práctica de valores.” (*Plan de Transformación Institucional, 2010 – 2013: 5*)

Visión

La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad más.

La visión del Colegio Técnico Nacional Macas es:

“En el lapso de tres años la institución se ubicará entre los mejores colegios técnicos de la provincia y el país, aprovechando las potencialidades de sus docentes, la calidad humana, habilidad de mediación, en la solución de problemas, la predisposición para actualizar conocimientos técnicos en las especializaciones de Ciencias de Comercio y Administración, Mecanizado de Construcciones Metálicas, Electromecánica Automotriz, Administración de Sistemas, asegurando la eficiencia y eficacia académica en la transferencia de conocimientos, cultivo de valores, cumplimiento de disposiciones para y con los (as) estudiantes.

Para este propósito se preverá de instrumentos de avanzada tecnología que permita el desarrollo integral de los educandos, poniendo énfasis en la creatividad y desarrollo del pensamiento autónomo, con proyección a la comunidad, mediante la ejecución de proyectos productivos que requieran la autogestión institucional y el desarrollo de la comunidad.” (*Plan de Transformación Institucional, 2010 – 2013: 5*)

4.1.2.2. El organigrama

El organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una institución, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. (*Cortez, 1998: 66*)

Edward D. Breck leído en un documento del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador también lo define como esquema, que por medio de rectángulos y líneas unidas entre sí nos señalan la organización, niveles jerárquicos, unidades administrativas y funciones de una empresa o entidad. (*Ministerio de Educación y Cultura, 1996: 65*)

Es importante señalar que en el organigrama institucional, el rector como primera autoridad asume como un organismo de apoyo fundamental al Consejo Directivo, dentro del cual se toman las decisiones con la participación activa de los integrantes del mismo. En sí este organizador gráfico especifica los niveles jerárquicos de

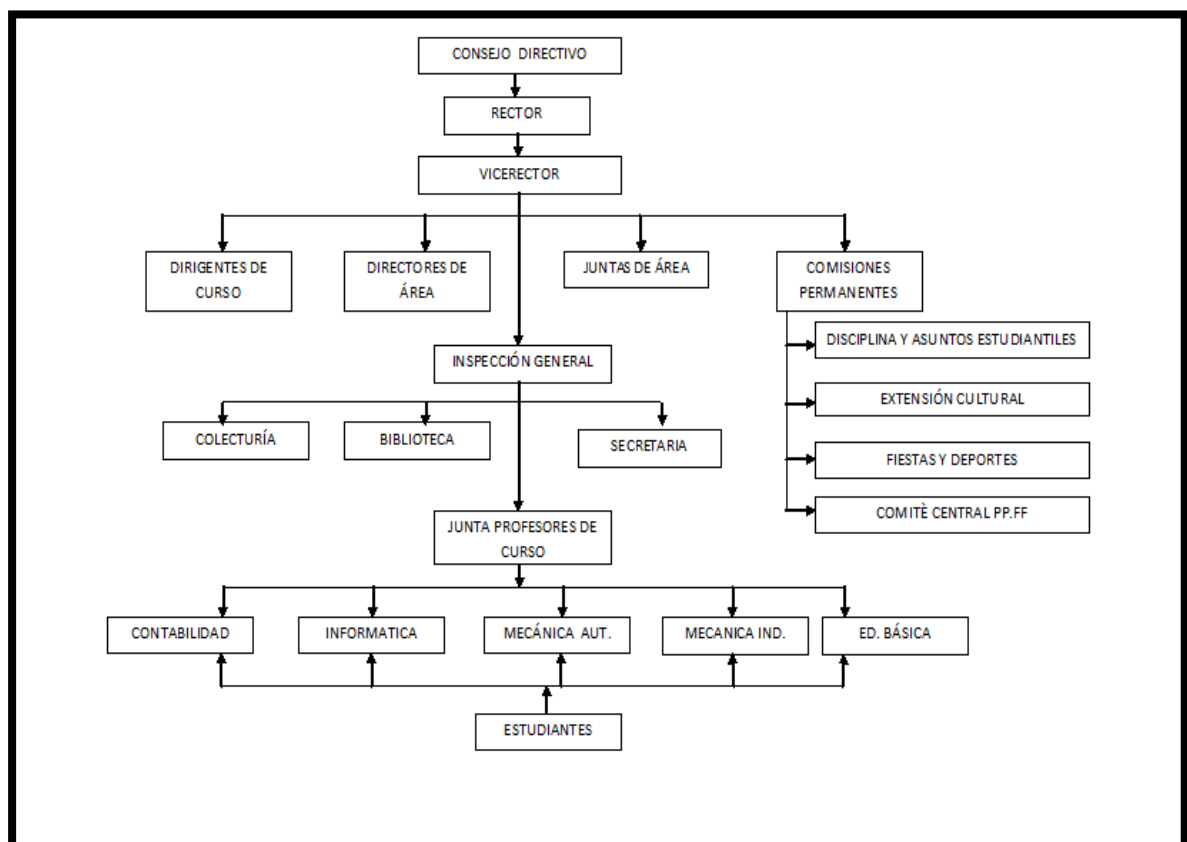
autoridad, que permite el control de la ejecución de actividades, así como las relaciones horizontales entre sus organismos, permitiendo identificar los canales de comunicación; el organigrama indica una forma de organización vertical.

En el reglamento interno establece como organismos a los Departamentos de Educación Física, Deportes y Recreación; el departamento de Prácticas y Pasantías; Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil; Departamento de Planificación Institucional pero en el organigrama no constan.

Si bien es cierto los estudiantes se hallan en la parte inferior de este diagrama no significa que sus aportes, pensamientos no se tomen en consideración, ya que la dirección del conector permite concluir que son un pilar de retroalimentación y enriquecimiento institucional.

Gráfico N° 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COLEGIO TÉCNICO NACIONAL MACAS



Fuente: Plan de Transformación Institucional

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El colegio tiene once áreas las cuales son: Ciencias naturales, Estudios sociales, Mecánica automotriz, Lenguaje y Comunicación, Contabilidad, Inglés, Cultura Estética, Física y Matemática, Cultura Física, Mecánica Industrial, Informática.

En el Reglamento General a la Ley de Educación consta en el artículo 114 que la Junta de Profesores de Área estará integrada por los profesores de las asignaturas correspondientes a un área académica. El director de esta junta será designado por el consejo directivo. La junta elegirá al secretario, de entre sus miembros. En el artículo 115 el Reglamento estipula sus deberes y atribuciones de la Junta de Profesores de Área.

El **“Colegio Técnico Nacional Macas”** establece en su reglamento interno los siguientes deberes y atribuciones:

- Sesionar ordinariamente por lo menos una vez cada trimestre y, en forma extraordinaria cuando se lo considere necesario y por iniciativa de cualquiera de las autoridades.
- Exigir al personal docente la presentación oportuna de la planificación didáctica anual y de los planes de unidad en forma periódica y en razón del avance programático.
- Coordinar el estudio y avance en el tratamiento de las unidades programáticas entre los profesores de asignatura afines de los diversos cursos y paralelos.
- Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación mínimo con ocho días de anticipación a la recepción de los exámenes trimestrales.
- Sugerir por escrito a la comisión respectiva se considera el proyecto y distributivo de trabajo enviado por los profesores de área tomando en cuenta sus títulos, especialización y experiencia docente.
- Presentar nuevas técnicas y métodos a emplear en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Detectar las necesidades del área en lo referente a material didáctico, bibliografía, y otros y presentar un presupuesto para su adquisición.

- Sugerir por escrito a las autoridades o a los organismos respectivos las medidas adecuadas para mejorar la metodología de enseñanza, los hábitos de estudio y la correcta ocupación del tiempo libre.
- Presentar el plan de trabajo, hasta la tercera semana de inicio del año lectivo.

Como organismos de la institución en el reglamento Interno se menciona a los siguientes departamentos: Orientación y Bienestar Estudiantil, Planificación Institucional, Educación Física, Deportes y Recreación; de Prácticas y Pasantías; pese a ello en el mencionado documento no hace alusión a funciones o integración de los mencionados departamentos.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Las paredes de un plantel o el cerramiento de los mismos guardan historias de encuentros y desencuentros entre docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes, pero lo más importante es que todas estas experiencias ayudan a mejorar las relaciones interpersonales, de mejorar el aire que se respira en la institución, hablando metafóricamente, es decir el clima organizacional del plantel.

El clima institucional hace referencia a las mediaciones e interacciones entre los agentes educativos responsables de la organización escolar, de acuerdo con las normas, valores y regulaciones socioculturales, que favorecen los vínculos y la convivencia del grupo de personas al interior de la institución educativa y que a su vez posibilitan establecer vínculos y compromisos con la colectividad de su contexto local, provincial y nacional. (*Ministerio de Educación y Cultura, 2005: 17*)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. (*Chiavenato, 2007: 59*)

Tarter y Kottkamp (1991) citados por Hernández y Sancho, caracterizan el clima escolar como la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa. Para estos autores el clima escolar se define como la cualidad más duradera del

contexto educativo que afecta el carácter y las actitudes de los todos implicados y se basa en la percepción colectiva de la naturaleza y el sentido de la escuela. *(Hernández y Sancho, 2004:23)*

El “**Colegio Técnico Nacional Macas**” es una institución con trayectoria en la cual los docentes demuestran respeto y consideración entre ellos, con los padres de familia, estudiantes, por otro lado al recorrer los pasillos de la institución los estudiantes son espontáneos al dirigirse a los docentes, y típico de la edad juvenil aflora la camaradería entre ellos. El padre de familia tiene la confianza para acercarse al docente y preguntar sin reparó del porqué de las calificaciones de sus hijos, lo cual puede observar en la visita realizada para la aplicación de las encuestas.

El clima **escolar positivo** es una fuente de motivación para los docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes, lo cual permite alcanzar la calidad educativa.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La enseñanza del establecimiento se sustenta en el **constructivismo** en el cual el actor del proceso de aprendizaje es el alumno (aprende haciendo). El maestro es el facilitador de aprendizajes, el currículo es abierto y flexible teniendo como referente los contenidos mínimos obligatorios y destrezas de la reforma curricular para la educación básica.

También en el currículo por competencias que destaca el logro de competencias tendientes a alcanzar la excelencia en el saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser para que el egresado sea capaz de incursionar y ser competente en el campo laboral o en la continuidad de sus estudios superiores.

(Plan de Transformación Institucional, 2010 – 2013:4)

El desarrollo pedagógico se basa en aspectos técnicos, como cumplimiento de requerimientos del Ministerio de Educación y no se prioriza o visualiza las acciones directas para el desarrollo de valores.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

El “**Colegio Técnico Nacional Macas**” en lo referente a su organización operacional se sustente en el art.1, del Capítulo 1; el cual indica:

“El Colegio Técnico Nacional Macas es una institución Educativa de Nivel Medio, Fiscal, Laico y Mixto; que funciona en razón de los Acuerdos Ministeriales números 16150 del 8 de septiembre de 1980; 687 del 6 de abril de 1981 y 872 del 16 de mayo de 1983, emitidos por el Ministerio de Educación y Cultura, al amparo de la Ley de Educación y su Reglamento General y más disposiciones legales y reglamentarias de la República del Ecuador.”

Tanto autoridades como organismos, estudiantes, personas docente y administrativo deben cumplir con sus atribuciones y deberes, en los cuales hacen referencia en forma general a valores como la puntualidad, respeto, sociabilidad, responsabilidad, reconocimiento del trabajo realizado tanto de docentes, administrativos, estudiantes, los cuales en algunos casos están textualmente y en otros de forma implícita.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

El Rector como máxima autoridad toma las decisiones en relación a los aspectos administrativos y financieros, asesoradas por el consejo Directivo y en aspectos técnicos por parte del colector. Es importante reconocer que estas acciones demandan de responsabilidad, puntualidad y una adecuada comunicación.

El manejo de los fondos económicos asignados por el Ministerio de Educación son utilizados de acuerdo a las necesidades priorizadas, cumpliendo con los usos determinados en la ley.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La participación del establecimiento en eventos socio culturales a nivel cantonal ha sido sobresaliente sobre todo con un aporte significativo en los dancístico. Otro ejemplo es su participación activa en el censo de población y vivienda.

Las autoridades han tomado la incitativa para realizar convenios con las entidades de educación superior para la entrega de becas a sus estudiantes lo cual es positivo

en el sentido que se motiva a los estudiantes y se garantiza la continuación de estudios de sus bachilleres.

Los padres de familia colaboran participando en mingas, lo cual ayuda mantener una relación constantes donde se comparte y se transmite la unidad.

4.1.3. Análisis FODA

El FODA es una técnica en la cual quienes conforman la institución hacen un análisis minucioso para reconocer sus aspectos positivos y negativos, de tal forma que se buscan mecanismos para convertir las debilidades en fortalezas.

En el análisis las fortalezas y debilidades son aspectos internos y las oportunidades y amenazas son aspectos externos que afectan positivamente o negativamente a la institución.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Dentro de las **fortalezas** identificadas en la institución constan:

- Personal docente consiente de la diversidad cultural de estudiantes y profesores, lo cual evita situaciones de discriminación por la cultura a la que pertenecen tanto docentes como estudiantes.
- Capacitación docente a través de proyectos internos; las autoridades consientes de que la capacitación constante de su talento humano permitirá obtener resultados de calidad programa cursos de actualización de conocimientos.
- Participación de los estudiantes en cursos de capacitación sobre liderazgo.
- Predisposición a la innovación pedagógica.
- Colaboración de los docentes, personal administrativo y de servicio en los procesos de mejora institucional.
- Buenas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa de la institución.

En el Colegio Técnico Nacional Macas se identificaron **debilidades** las cuales se indican a continuación:

- El Código de Convivencia, ha sido elaborado por la comunidad educativa pero no ha sido legalizado por la Dirección de Educación lo cual impide su aplicación afectando a su clima organizacional,
- El plantel no cuenta con el DOBE, este departamento es importante para la orientación en el proceso de formación estudiantil.
- Reglamento Interno desactualizado, el cual ya no responde al nuevo marco legal y a las necesidades que debe regular.
- Indisciplina del alumnado; la falta de orientación e incumplimiento con las normas establecidas en el reglamento interno provoca conflictos.
- Carencia de proyectos de apoyo a alumnos con problemas de aprendizajes hace que se agudicen los problemas en las aulas, lo cual va en desmedro del prestigio institucional.
- Falta limpieza y mantenimiento físico de la institución influye en el sentimiento de orgullo y pertenencia a la organización.
- Los directivos del plantel no han elaborado el “Manual de Organización”, ni el “Código de Ética”, si bien es cierto no son instrumentos exigidos por la Dirección de Educación, es necesario contar con estos documentos para clarificar como se debe proceder y cuando.
- Al exigir la elaboración del PTI en los colegios técnicos se ha omitido el fortalecer la identidad institucional al no establecer los valores que guían la labor docente y de los estudiantes.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.

Basado en los instrumentos curriculares se enuncian las siguientes **oportunidades** que tiene el plantel educativo.

- Apoyo de las universidades de la localidad mediante convenios, con lo cual se promociona el establecimiento como también se ofrece la oportunidad para becar a los mejores estudiantes de este plantel.
- Charlas por parte de la fiscalía sobre el control del uso de drogas, para de esta manera lo jóvenes se concienticen sobre la necesidad de parar con las acciones de venta y consumo de droga.
- Colaboración del subcentro de salud Luxemburgo, el cual apoyo con la prevención y atención de enfermedades de todo tipo.

Se presentan las siguientes **amenazas** en el colegio:

- Problemas familiares que afectan emocionalmente a los jóvenes.
- Incremento de la venta de drogas.
- Influencia y crecimiento acelerado de pandillas juveniles.
- La aplicación del “Código de la Niñez y adolescencia”, el cual no permite sanciones ejemplificadoras para quienes no respetan el derecho de los otros jóvenes de estudiar en un ambiente sano y libre de violencia y droga.

4.1.3.3 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
• Personal docente consiente de la diversidad cultural de estudiantes y docentes. • Capacitación docente a través de proyectos internos. • Participación de los estudiantes en cursos de capacitación sobre liderazgo. • Predisposición a la innovación pedagógica. • Colaboración de los docentes, personal administrativo y de servicio en los procesos de mejora institucional. • Buenas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa. • Contar con instrumentos curriculares	• El Manual de convivencia no está legalizado por las autoridades de la Dirección de Educación. • Carencia del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) • Reglamento interno desactualizado. • Indisciplina del alumnado. • Carencia de proyectos de apoyo a alumnos con problemas de aprendizajes. • Falta limpieza y mantenimiento físico de la institución. • No existe un Código de Ética. • Carencia de un Manual de organización. • En el PTI no se establecen directamente los valores que rigen a la institución.
Oportunidades	Amenazas
• Apoyo de las universidades de la localidad mediante convenios. • Charlas por parte de la fiscalía sobre el control del uso de drogas. • Colaboración del subcentro de salud Luxemburgo	• Desintegración familiar (divorcios, migración) que afectan emocionalmente a los jóvenes. • Incremento de la venta de drogas. • Influencia y crecimiento acelerado de pandillas juveniles. • La aplicación del “Código de la Niñez y adolescencia”.

Fuente: Instrumentos Curriculares

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El hecho de reconocer las debilidades institucionales es un paso gigantesco para resolverlos o al menos buscar opciones de superar las dificultades, para lo cual se apoya en las fortalezas y oportunidades que el entorno las ofrece y que la entereza de docentes, autoridades, padres de familia coadyuvan para una opción de cambio.

4.2. Resultado de Encuestas y Entrevistas

4.2.1. De la encuesta a Directivos

El Colegio Técnico Nacional Macas es un establecimiento mixto y fiscal, perteneciente al cantón Morona de la provincia de Morona Santiago, cuya misión es formar técnicos en: contabilidad, mecánica industrial, mecánica automotriz e informática.

Tabla N° 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.	0	0
b. Coordinadores de área.	3	50
c. Por grupos de trabajo	2	33
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
f. Otros: Directores de área	1	17
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Se aprecia en la tabla n° 6 que el 50% expresa que la forma de organizar los equipos de trabajo en el establecimiento es por los coordinadores de área; el 33% dicen que se lo hace por grupos de trabajo y el 17% opina que lo hace el director de área. Determinándose que la organización de los equipos de trabajo se lo realiza por coordinadores de área; los cuales lideran las iniciativas a la hora de emprender las acciones para cumplir con las metas propuestas en el Plan operativo anual y Plan de transformación institucional.

En el reglamento interno está estipulado las funciones que cada jefe de área debe cumplir, lo expuesto por los encuestados confirma que el trabajo interno está orientado por este documento.

Tabla N° 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	0	0
b. Los resultados obtenidos en la institución.	3	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	33
d. Otros	0	0
e. No contestan	1	17
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

En el “Colegio Técnico Nacional Macas”, la organización se mide por los resultados obtenidos en la institución según el criterio del 50% de los directivos encuestados, el 33% dicen que se mide por el valor y el tiempo empleado en la institución y el 17% no contesta esta pregunta. Evidenciándose que el tamaño de la entidad educativa se mide por los resultados obtenidos en la institución, acción que permite la retroalimentación institucional.

Tabla N° 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
b. No	1	17
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El 83% concuerda en que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos; sin embargo el 17% manifiestan que no están escritas estas tareas en un manual de normas, razón por la cual la institución **no cuenta** con un documento que lleve por nombre “Manual de la Organización”. Las funciones están establecidas en el Reglamento Interno, el cual se constituye en un documento guía en el desarrollo de las tareas.

Tabla N° 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

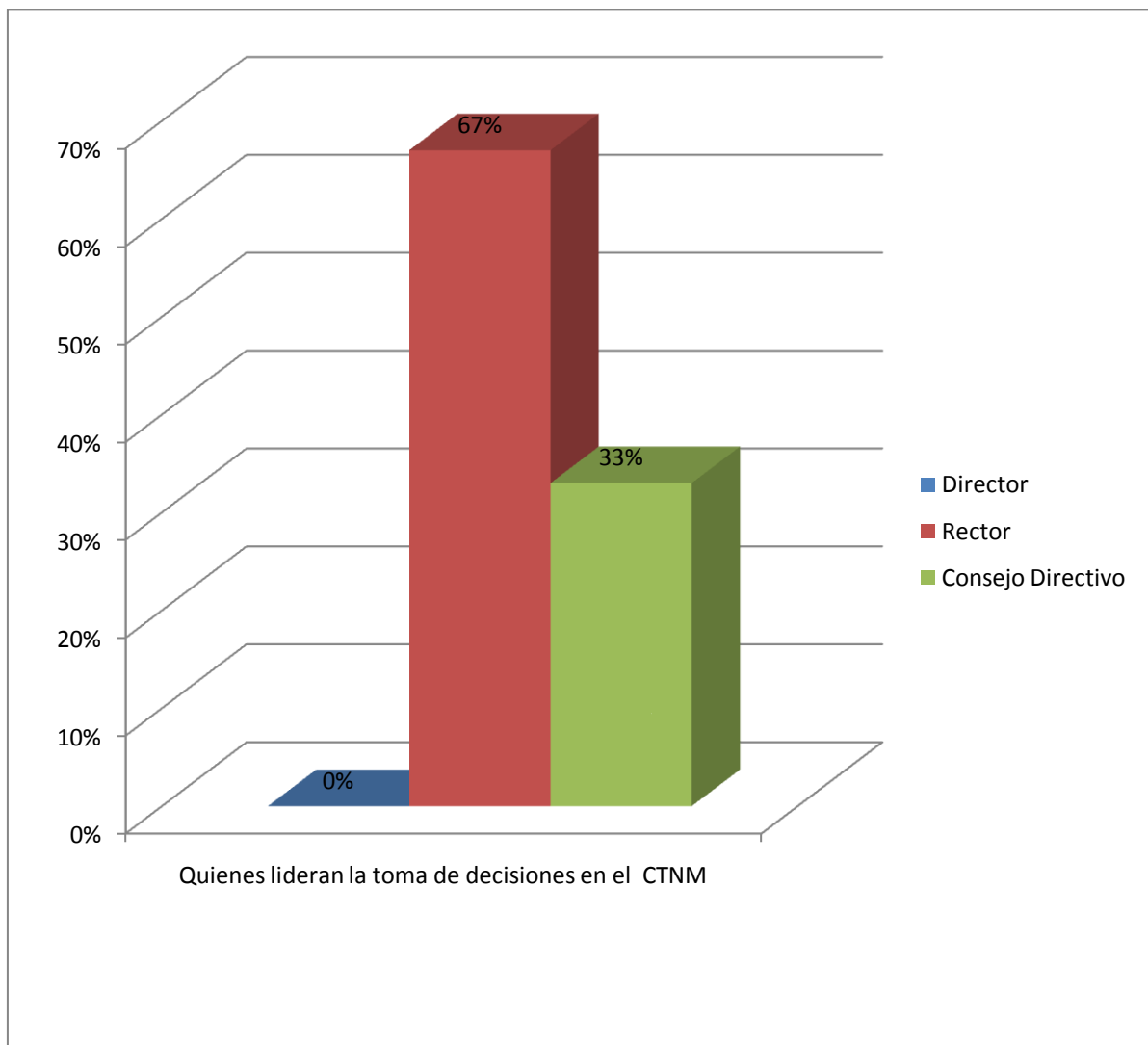
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. DIRECTOR	0	0
b. RECTOR	4	67
c. CONSEJO DIRECTIVO	2	33
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Gráfico N° 2

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

La toma de decisiones está liderada por el rector a criterio del 67% y el 33% expresa lo realiza el Consejo Directivo. Considerando el organigrama institucional del Colegio Técnico Nacional Macas, el Consejo Directivo está sobre el Rector, lo cual indica que si bien el rector toma la decisión, ésta es analizada en el Consejo Directivo; esto es positivo como un indicador que existe el debate a la hora de tomar decisiones, se puede considerar una estrategia para superar los límites de la racionalidad humana.

Tabla N° 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

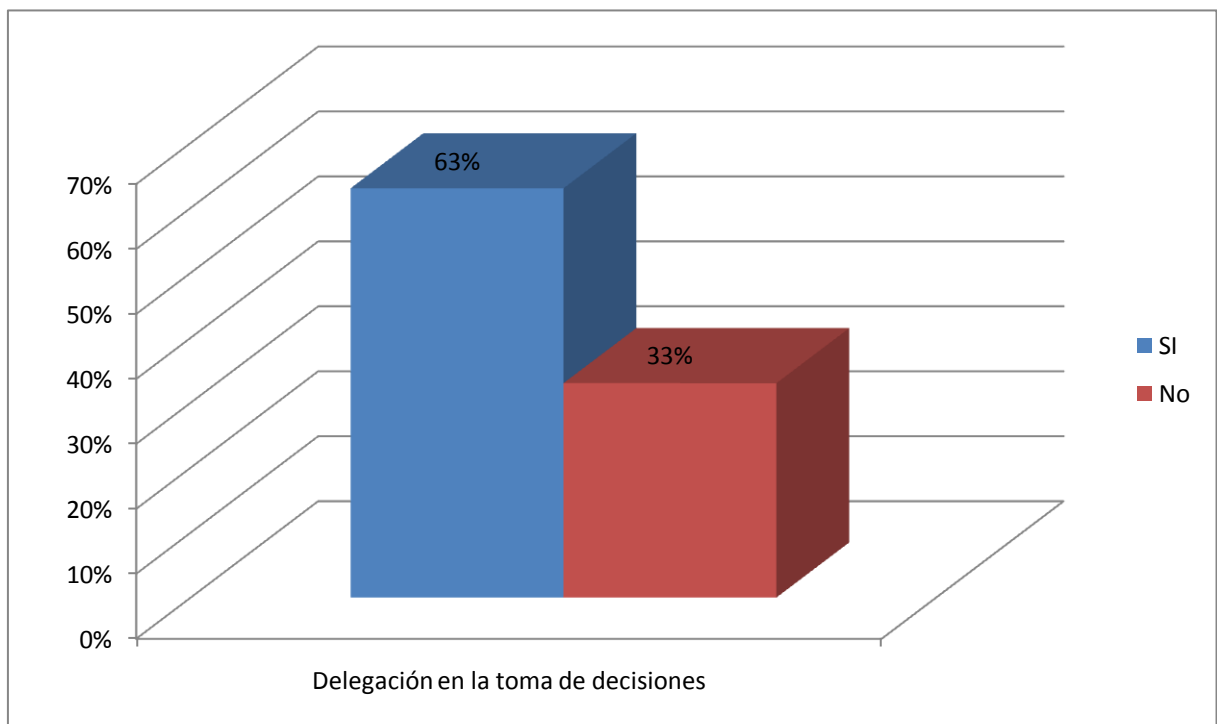
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	67
b. No	2	33
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Gráfico N° 3

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS



Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El 67% asegura que sí se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para la resolución de conflictos y el 33% expresa que no se lo hace. Si bien no hay un consenso sobre este tema se da a entender que se permite obtener diferentes ópticas para solucionar de una mejor manera los conflictos.

Tabla N° 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	50	3	50	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	1	17	5	83	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	2	33	3	50	1	17
d	Trabajo en equipo	4	67	2	33	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	67	2	33	0	0
f	Participación de los padres de Familia en las actividades programadas	4	67	2	33	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisiones	2	33	4	67	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Siempre contestaron el 50% y a veces el 50% se promueve la excelencia académica indicando criterios divididos.

El desarrollo profesional de los docentes lo promueven a veces a criterio del 83% y el 17 % dice que lo hacen siempre.

Expresa el 50% que a veces se promueve la capacitación continúa de los docentes; en contraste con el 17% considera que nunca se lo hace.

Siempre se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas manifiesta el 67% y a veces según el 33%.

La delegación de autoridad a los grupos de decisiones lo, promueven a veces el 67% y siempre el 33%.

Indica el 67% que se promueve la vivencia de valores institucionales y personales, el 33% señala que a veces se promueve.

El trabajo en Equipo siempre se lo hace según el 67% y el 33% manifiesta que a veces se lo promueve.

Los resultados demuestran que la administración y liderazgo del colegio Técnico Nacional Macas promueve el trabajo en equipos, vivencias de valores institucionales y personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Tabla N° 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33	3	50	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33	3	50	1	17
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	67	2	33	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33	2	33	2	33
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

A veces las habilidades de liderazgo son innatas concuerdan el 50% y el 33% expresa que siempre como también a veces se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.

Siempre se adquiere a partir de la experiencia opina el 67% y a veces el 33%; que se desarrollan con estudios en gerencia tiene un criterio dividido con el 33% las tres opciones.

Siempre y a veces con el 50% se promueven con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Si bien para algunos los líderes nacen y para otros se hacen; es necesario que se refuerce la capacidad de liderazgo de quienes se encuentran al frente de la organización educativa. Una característica positiva de una autoridad es la autoevaluación para reconocer sus fortalezas y debilidades; la experiencia no es suficiente para tomar decisiones acertadas, se debe apoyar en diversas estrategias que los expertos en estos temas han desarrollado para mejorar la capacidad de liderazgo.

Tabla N° 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	4	67	2	33	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	2	33	4	67
c	La mejora de los mecanismos de control	1	17	4	67	1	17
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El 67% considera que siempre utilizan la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y el 33% opina que a veces.

La disminución del número de estudiantes por aula nunca ha sido un indicador para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar a criterio del 67% y el 33% manifiesta que a veces. Sin embargo se debe analizar las razones que motivaron a los estudiantes a no continuar en la institución, esta indagación puede visualizar ciertas falencias que internamente no se considera importante pero para el cliente externo sí.

La mejora de los mecanismos de control a veces con el 67% es un criterio para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar y el 17% manifiesta a veces, en igual porcentaje se pronuncian nunca.

Existen criterios divididos referentes a la existencia de un ambiente de trabajo cordial el 50% opina siempre como también expresa a veces.

La institución siempre usa la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar para de esta manera ofertar la máxima calidad.

Tabla N° 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (rector, consejo directivo)	6	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica)	6	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)	4	67	1	17	1	17
d	Técnica(departamentos, equipo docente)	4	67	2	33	0	0
e	Otros ¿ cuáles?	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Los organismos que integran la institución son de dirección y de gestión en un 100%; coinciden en que cuenta con organismos de coordinación y técnica el 67%; el 33% opina que a veces.

Por ende el colegio Técnico Nacional Macas, cuenta con organismos de dirección y de gestión, los cuales permiten dinamizar el trabajo administrativo y pedagógico.

Tabla N° 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.	3	50	3	50	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50	3	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	33	4	67	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Los resultados de la encuesta aplicada a los 6 directivos coinciden entre las opciones siempre y a veces con el 50% al señalar que la Junta de Profesores lleva a cabo el seguimiento global del grupo de alumnos. E igualmente se repite esta misma condición de porcentajes en que se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia.

El 67% considera que a veces se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo, y el 33% dice siempre. El trabajo coordinadamente fortalece el espíritu institucional; es necesario establecer los procedimientos que se deben llevar a cabo para coordinar la solución de conflictos.

Se coordinan siempre las actividades de enseñanza y aprendizajes que se proponga a los alumnos en un 67%. Como una institución de educación se debe tener claro que el accionar institucional está centrado en el proceso de enseñanza – aprendizaje y el 33% expresan los encuestados que a veces

El equipo educativo coordina las actividades de enseñanza – aprendizaje que se proponga a los alumnos, sin embargo las actividades como llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de los estudiantes y establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo no lo cumple en su total cabalidad.

Tabla N° 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	67	2	33
b	Formular propuestas al equipo directivo , referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	67	2	33
d	Mantener actualizada la metodología	3	50	3	50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	50	3	50
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	5	83	1	17
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	4	67
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	67	2	33
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	67	2	33
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El 67% de los encuestados indican que los departamentos didácticos si se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y el 33% no.

El departamento didáctico si formula propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución en un 100%

Elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente según el 67% indican que sí lo hacen y el 33% no.

Existe una opinión contradictoria respecto a que se encarga de mantener actualizada la metodología de acuerdo al 50% sí lo hacen y el otro 50% manifiesta que no la hacen.

Promueve la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros en un 50% dicen que sí y el otro 50% expresa que no.

El 83% indica que si colabora con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje y el 17% no.

No elaboran una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos de acuerdo al 67% y el 33% dicen que si lo elaboran.

Sí formulan propuestas al equipo directivo como los departamentos didácticos si elaboran la programación didáctica de las asignaturas expresa el 67% y el 33% no.

Los departamentos didácticos si mantienen actualizada la metodología según el 67% y 33% no.

Los resultados denotan que los departamentos didácticos organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, formulan propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, colaboran con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizajes y mantienen actualizada la metodología.

Tabla N° 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

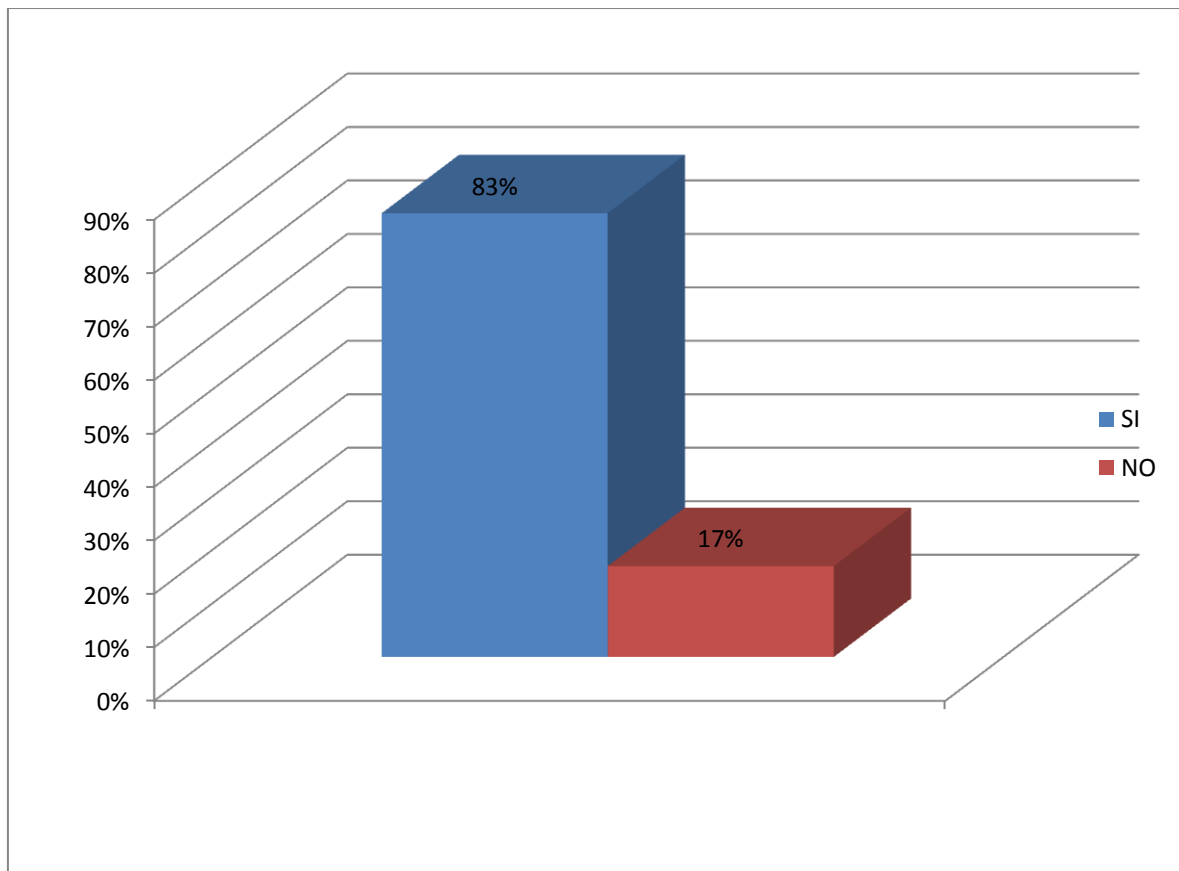
Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, Fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Gráfico N° 4

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES



Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El 83% manifiesta que la gestión pedagógica en el centro sí fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico y el 17% opina que no lo hace. El porcentaje negativo denota cierta inconformidad con la manera de trabajar en el aspecto pedagógico; la gestión no es del todo eficiente.

Tabla N° 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

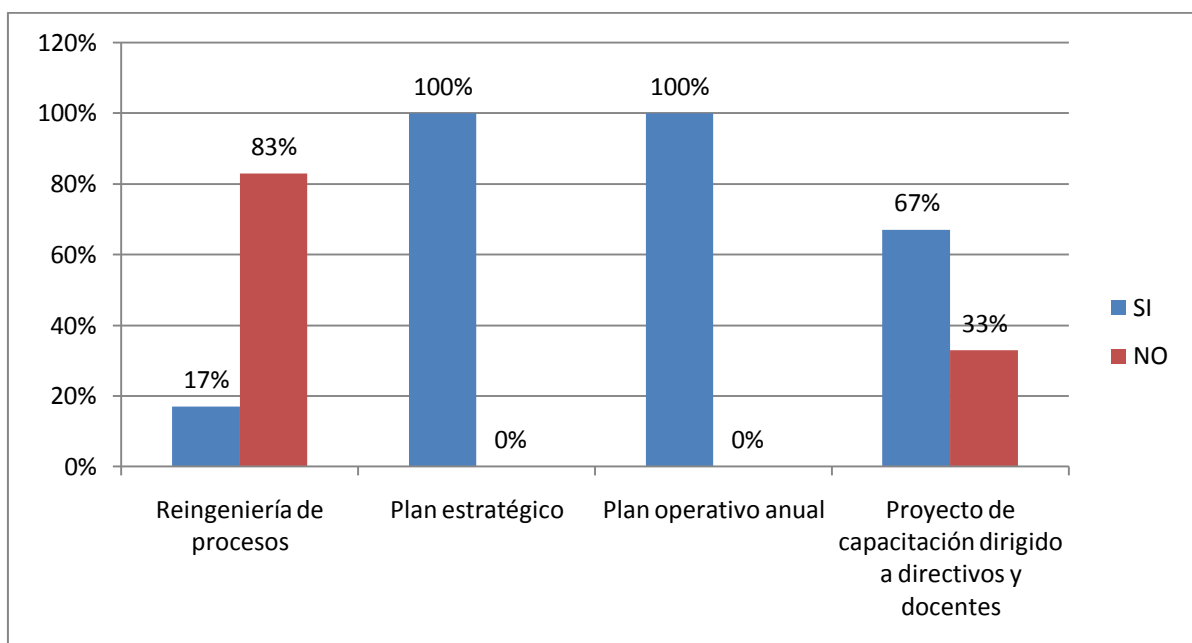
Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	17	5	83
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo anual	6	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Gráfico N° 5

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA



Fuente: Encuesta directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

No se ha realizado una reingeniería de procesos de acuerdo al criterio del 83% y el 17% dicen que sí; existe el plan estratégico el cual es llamado el Plan de Transformación Técnica y el plan operativo anual ya que concordaron en que sí en un 100%; el 67% señala que sí existe un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes y el 33% manifiesta que no.

En base a lo expresado por los encuestados la institución cuenta con el Plan estratégico llamado Plan de transformación institucional y el Plan operativo anual, a través de los cuales se enuncian las actividades a realizar en plazos establecidos para alcanzar los objetivos propuestos.

4.2.3. De la encuesta a Docentes.

Tabla N° 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.	4	20	13	65	3	15
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	65	7	35	0	0
3.	La gerencia educativa promueve en los padres de familia, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	80	4	20	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 fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	40	12	60	0	0
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10	18	90	0	0
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	45	7	35	3	15
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	75	5	25	0	0
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	11	55	8	40
9.	Me siento poco integrado en la escuela/colegio entre los compañeros..	2	10	7	35	11	55
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	12	60	8	40
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	35	12	60	1	5
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	13	65	7	35	0	0
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	30	14	70	0	0
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	4	20	16	80	0	0
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40	11	55	1	5
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	45	11	55	0	0

Fuente: Encuesta directa a los docentes

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

El criterio emitido por los docentes encuestados en lo referente a rol del docente líder es que a veces es una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes con un 65%, siempre el 20% y el 15% opina que nunca.

El 65% expresa que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización y el 35% indica que a veces.

La gerencia educativa promueve en los padres de familia, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante concuerda el 80% y el 20% señala que a veces se lo hace.

El 60% manifiesta que a veces 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 fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo y el 40% aprecia que siempre se lo hace.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza lo perciben a veces el 90% y el 10% siempre.

El 45% señala que se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje., el 35% a veces y el 15% nunca.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante asegura el 75%, el 25% a veces lo son.

El 55% de los encuestados afirma que a veces hay resistencia en los compañeros o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 40% nunca y el 5% siempre.

Nunca afirma el 55% se siente poco integrado en el colegio entre compañeros, el 35% a veces y el 10% siempre.

Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo según el 60% a veces lo hay, y para el 40% nunca se dan.

Admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas a veces el 60%, siempre el 35% y nunca el 5%.

El 65% de los docentes encuestados siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro y el 35% a veces.

Para el 70% a veces los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica y para el 30% siempre.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera a veces expresa el 80% y para el 20% siempre.

Opina el 55% que a veces se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; para el 40% siempre y el 5% nunca.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores a veces según el 55%, y para el 45% siempre predominan los valores.

En el plantel educativos los docentes consideran que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza aprendizaje; que la gerencia promueve siempre en los padres de familia, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, como también siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante y a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y administrativa financiera.

4.2.4. De la encuesta a Estudiantes

Tabla N° 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	5	25	13	65	2	10
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	2	10	17	85	1	5
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40	7	35	3	15
4.	Se lleva a cabo nuevas ideas en las clases	6	30	11	55	2	10
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	20	9	45	7	35
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30	6	30	8	40
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	55	7	35	2	10
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	12	60	1	5
9.	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	30	12	60	2	10
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	60	7	35	1	5
11.	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	17	85	3	15	0	0
12.	Se realizan trabajos en grupos (en equipos) con instrucciones claras y participación del docente.	9	45	11	55	0	0
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30	14	70	0	0
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55	7	35	2	10

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

A criterio de los estudiantes el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes a veces con el 65%, y un 10% expresa que nunca lo hace y el 25% dice siempre.

El 85% considera que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, para el 10% siempre la hacen y el 5% dice que nunca.

El 40% manifiesta que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar; para el 35% lo hacen a veces y el 15% que opina que nunca.

Se lleva a cabo nuevas en las clases a veces expresa el 55%, para el 30% siempre y el 10% considera que nunca.

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo a veces indica el 45%; para el 20% siempre y el 35% nunca.

El 40% de los estudiantes encuestado opinan que nunca los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; y para el 30% siempre y para el otro 30% a veces.

El 55% expresan que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; el 35% a veces y el 10% nunca.

Consideran los encuestados en 60% que a veces los métodos de enseñanza son innovadores, que existe variedad, participación e interrelación con los docentes, para el 35% siempre, y para el 10% considera que nunca hay las características antes mencionadas.

Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes a veces opina el 60%, el 30% siempre y el 10% nunca.

Siempre de acuerdo al 60% en las clases se dan la oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión, para el 35% a veces y el 5% nunca se dan.

Para el 85% siempre es el profesor quien decide que se hace en clases, para el 15% a veces.

Se realizan trabajos en grupos con instrucciones claras y participación del docente a veces el 55%, para el 45% siempre.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas a veces a opinión del 70%, para el 30% consideran que siempre hay el compromiso de los docentes.

El 55% de los estudiantes señalan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, para el 35% a veces y el 10% nunca.

Los estudiantes expresan que las autoridades y docentes a veces hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, al igual que los docentes a veces se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y siempre es el profesor quien decide que se hace en clases. A esto se suma que la innovación, la variedad, la participación y la interrelación con los docentes a veces se produce.

4.2.5. De los Padres de familia

Tabla N° 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ORDEN	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes , estudiantes y Padres de Familia.	9	60	6	40	0	0
2.	Las autoridades hablan más que escuchan las opiniones de los Padres de Familia.	5	33	10	67	0	0
3.	Se lleva a cabo nuevas ideas para la promoción del establecimiento.	9	60	6	40	0	0
4.	Los docentes dialogan con los Padres de familia sobre la inclusión de valores y virtudes en clase y casa.	10	66	4	27	1	7
5.	Los directivos y profesor desarrollan actividades en las cuales se hallen inmersos los padres de familia.	4	27	11	73	0	0
6.	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	60	5	33	1	7
7.	Los padres o representantes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	80	3	20	0	0
8.	Se promueven valores instituciones y personales en el plantel.	12	80	2	13	1	7
9.	Observa actitudes de compañerismo entre maestros.	9	60	4	27	0	0
10.	Tienen actitudes de liderazgo las autoridades y profesores del plantel.	8	53	7	47	0	0
11.	Tiene aceptación la institución en la comunidad.	13	87	2	13	0	0

Fuente: Encuesta directa a los padres de familia

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Los Padres de familia encuestados pertenecen a la etnia shuar y a la mestiza; de los cuales algunos viven en la ciudad de Macas, otros en las parroquias del cantón Morona; con ello se puntualiza que la institución brinda el servicio sin ningún tipo de prejuicio y se practica la interculturalidad.

Los padres de familia encuestados consideran que en un 60% siempre el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia, y a veces opina el 40%.

El 67% manifiesta que a veces las autoridades hablan más que escuchan las opiniones de los padres de familia y para el 33% lo hacen siempre.

Siempre se lleva a cabo nuevas ideas para la promoción del establecimiento concuerda el 60% y para el 40% a veces.

Los docentes dialogan con los padres de familia sobre la inclusión de valores y virtudes en clase y casa considera el 66% que siempre lo hace ; a veces el 27% lo afirma y el 6% opina que nunca.

A veces para el 73% los directivos y profesor desarrollan actividades en las cuales se hallen inmersos los padres de familia y para el 27% lo hacen siempre.

Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes siempre asegura el 60%, el 33% afirma que a veces y para el 7% nunca.

El 80% de los padres de familia encuestados siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas mientras que a veces el 20%.

Se promueven valores instituciones y personales en el plantel siempre lo afirma el 80%, a veces lo indica el 13% y nunca el 7%.

El 60% siempre observa actitudes de compañerismo entre maestros, y el 27% a veces.

Para el 57% siempre tienen actitudes de liderazgo las autoridades y profesores del plantel y para el 47% a veces.

La institución educativa siempre tiene la aceptación en la comunidad expresa el 87% y para el 13% a veces.

Se evidencia que los padres de familia del colegio se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, consideran que siempre se promueven valores institucionales y personales en el plantel y que el plantel tiene aceptación en la comunidad; aunque, a veces las autoridades hablan más que escuchan las opiniones de los padres de familia: escogen la opción a veces para indicar que los directivos y profesores desarrollan actividades en las cuales se hallen inmersos los padres de familia.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

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?	Comprensión de ideas y la diferencia no es personalizada	5	Transmisión de opiniones vertidas.	1
2	En el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si hay	1	No hay	5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Dialogo Mediación Aplicación de la normativa legal.	6		0
4	¿Cuál deben ser las características de un líder educativo?	Ética profesional. Gestionador. Mediador. Responsable Ejemplo. Experto.	6		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Democráticos Alumnos: Transaccional	4	No hay en la dirección Liderazgo.	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Puntualidad. Responsabilidad Justicia Honradez Trabajo eficiente.	5	Desarrollo de proyectos productivos.	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Compañerismo Puntualidad. Responsabilidad. Respeto. Preparación de los docentes.	5	Estudiantes que prefieren la institución por la especialidad técnica.	1
8	En caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	<u>Estudiantes:</u> Libertinaje. Irrespeto. Robo Rebeldes. Drogadicción. <u>Profesores:</u> Desacato a las normativa Autoritarismo	6		0

Fuente: Entrevista directa a los directivos

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

Los docentes que cumplen funciones directivas han emitido criterios sobre temas de investigación los cuales son:

Para los entrevistados la comunicación es la comprensión de ideas y considera que la diferencia es que la información no es personalizada.

En el centro educativo, no se cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

Para solucionar un conflicto debe primar el dialogo, la mediación y finalmente la aplicación de la normativa legal.

Las características de un líder educativo señalan que es: ética profesional, gestor, mediador, responsable, respetuoso, ser un ejemplo, modelo a seguir, experto es decir con conocimientos.

El tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado es el democrático tanto en directivos y profesores y en los alumnos: democrático y transaccional, una respuesta débil señala que no existe liderazgo en las personas que cumplen funciones directivas.

Los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo son: puntualidad, responsabilidad, justicia, honradez, trabajo eficiente; en los docentes predominan los valores del compañerismo, puntualidad, responsabilidad, respeto, y en los alumnos resalta el “compañerismo”.

Expresan los encuestados que existen anti valores entre los estudiantes como lo son el libertinaje, pérdida de modales, irrespeto, robo, rebeldía y drogadicción. En cuanto a los docentes hay desacato a la normativa y autoritarismo.

La comunicación y participación activa de las autoridades y jefes de áreas son imprescindibles para que se lleven a cabo los objetivos institucionales.

4.2.6. Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Carencia de instrumentos curriculares como: Manual de organización, Código de ética.	Falta de iniciativa para realizarlo, a esto se suma la no exigencia por parte de la Supervisión educativa.	Dificultad para direccionar las acciones y actitudes del cuerpo docente.
Problema 2 Práctica de anti valores por parte de los estudiantes	Carencia de una visión integral de la educación, a esto se suma que es una institución técnica que inconscientemente prima el saber sobre el ser. Hogares destruidos que no aportan significativamente en la formación de valores de los hijos.	Estudiantes sin una formación sólida en valores positivos.
Problema 3 Falta de socialización de los instrumentos que se ha elaborado y su propósito.	Incremento del personal, quienes no han participado en la elaboración de los mismos.	Desconocimiento de los fines que persigue la institución al plasmarlos en estos instrumentos; y las acciones que cada integrante de la comunidad debe realizar para cumplir con la meta y hacer realidad la visión institución.

Fuente: Análisis de instrumentos curriculares, encuestas y entrevistas

Elaboración: Lic. Nidia Jaramillo

5.- DISCUSIÓN

El presente trabajo investigativo analiza la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio Técnico Nacional Macas y de acuerdo a los resultados desarrollar alternativas de solución.

DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

El trabajo en los establecimientos educativos demandan de los directivos una gran capacidad para tomar decisiones acertadas ya que su trabajo abarca múltiples dimensiones, una de ellas hace referencia a los aspectos organizativos; y en este campo el 50% expresa que los coordinadores de área organizan el trabajo; en el organigrama institución se utiliza el término Directores de área, lo cuales conforman la comisión Pedagógica.

El tamaño de la organización según el 50% se mide en base a los resultados obtenidos en la institución, lo cual es positivo ya que exige un accionar de calidad a todos los miembros de la comunidad educativa.

El colegio Técnico Nacional Macas como toda organización formal posee una jerarquía de autoridad, y en la cúspide de la misma se halla el Rector como el responsable de la toma de decisiones, así lo indica el 67%; y dentro de la formalización institucional las tareas de los miembros están señaladas en el Reglamento Interno en el cual se establecen los deberes y atribuciones de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Cada una de las respuestas guarda una relación positiva con el organigrama, mismo que establece de forma sintética la jerarquía y organización institución.

En la resolución de conflictos se delega a un grupo de colaboradores de acuerdo al 67%, ayudando en la práctica de una sana convivencia y evitar fricciones o enfrentamientos que afecten temporalmente a la institución.

Un elemento del liderazgo de calidad es la capacidad negociadora que permite la solución de problemas que emergen en toda organización y la solución de conflictos en forma objetiva tiene el potencial de incluir cambios y conseguir beneficio y progreso. (Lepeley, 2001: 29)

La gestión y liderazgo de una institución educativa está dirigida al área pedagógica por lo cual sus acciones en un 50% están encaminadas a la excelencia académica, apoyados siempre con el trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las actividades programadas; estas acciones se enmarcan en la dimensión pedagógica y académica cuyo fin es que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional; esto solo se llevará a cabo con eficiencia y eficacia cuando se fomente el desarrollo profesional del personal docente, así como su capacitación continúa, aspecto que a veces se lo realiza según el 83% de los directivos encuestados, demostrando falencias en este tipo de gestión.

La gestión de calidad tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los clientes internos (profesores, personal administrativo) sientan que la organización satisface sus necesidades. (*Lepeley, 2001: 6*)

La capacidad de liderazgo según los encuestados a veces es innata, se la fortalece en ocasiones con el estudio de las teorías contemporáneas sobre liderazgo; que siempre se adquiere a partir de la experiencia; y sobre todo la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Existe una visión totalmente dividida sobre la injerencia de los estudios en gerencia y su influencia en las habilidades de liderazgo, según el 33% nunca se desarrollan de esta manera. Se debe reconocer que existen actitudes y aptitudes que se los visualiza cómo líderes, sin embargo, el deseo de superación personal también permite desarrollar las capacidades de liderazgo, ya que no basta con el ser sino que el saber también se debe cultivar para cumplir con las expectativas de quienes depositan la confianza en una persona.

Para mejorar el desempeño y el progreso de la institución se realiza un autodiagnóstico en base a los resultados obtenidos sobre el desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, enfocando las áreas a mejorar, lo cual es un paso necesario para elaboración del plan estratégico.

Los organismos que integran el “Colegio Técnico Nacional Macas” son de dirección, de gestión, de coordinación y técnica. El diseño de esta organización educativa determina la división del trabajo, establecimiento de relaciones, definiciones de

cargos establecidos en el Reglamento Interno y resumido en el organigrama institucional, cuya estructura está definida en términos de relaciones de autoridad, poder y responsabilidad, las cuales son características de una organización formal.

Considerando la organización establecida en el organigrama y atendiendo al Reglamento de la Ley de Educación y el Reglamento Interno la Junta de Profesores no cumple estrictamente con la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos lo evidencia al manifestar el 50% de los encuestados que a veces lo hacen en igual porcentaje puntualizan que las acciones desplegadas para mejorar el clima de convivencia del grupo no son las suficientes y siempre coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, concuerdan el 67%.

En una institución educativa el trabajo debe coordinarse, al formar los equipos; cada uno de ellos deben tener claro sus funciones y procedimientos para llevar a cabo las acciones pertinentes, sin embargo, los resultados indican que estos equipos de trabajo no están funcionando en su total capacidad, lo cual provoca que cada docente tome sus propias decisiones, dando como consecuencia una inconsistencia al actuar frente a los conflictos y actividades de enseñanza, esta ambigüedad se transmite a los estudiantes. Una imagen institucional transparente, con procedimientos simplificados y unificados es una forma de fortalecer al plantel.

El departamento didáctico son los encargados de organiza y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; formular propuestas al equipo directivo 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, colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, formular propuestas al equipo directivo, y no está en sus funciones la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Los literales a, b, c, d, e, f de la **Tabla N° 16 sobre los Departamentos Didácticos** están considerados como funciones y atribuciones en el Reglamento Interno del colegio Técnico Nacional Macas en su artículo 13. El literal g) de la tabla antes mencionada, no se establece en el reglamento interno, pero en el Reglamento General a la Ley de educación en el literal j) del artículo 113 se indica que se debe

evaluar el trabajo e informar los resultados de los planes de trabajo ejecutado por las Juntas de área; por ende en las funciones y atribuciones de la comisión Técnico Pedagógica si consta la función evaluadora, más no el mecanismo para realizarlo.

Los porcentajes sobre las acciones de los departamentos didácticos no son afirmativamente contundentes, denotando la falta de socialización y visualización de cada una de las actividades que el mencionado departamento realiza, ya que las planificaciones no pueden ser elaboradas para cumplir con los requerimientos de las funciones, estas planificaciones deben cumplirse y analizar los motivos que no permitieron ejecutarlas; las memorias periódicas facilitarían la difusión y valoración del trabajo de este departamento.

En el ámbito de la gestión en su dimensión pedagógica en este establecimiento educativo se fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo cual es plasmado en el Plan de Transformación Institucional y en el Plan operativo anual, como parte de la planificación estratégica, los mencionados documentos son supervisados y requeridos por la Dirección de Educación. Y para fortalecer al talento humano del plantel se ha elaborado un proyecto de capacitación dirigida a los directivos y docentes; llama la atención que el 33% desconozcan del mencionado proyecto ya que aseguran que no existe; si bien el porcentaje no es el mayoritario demuestra una vez más que los canales de comunicación están fallando; el 83% contrariando al 17% expresa que no se ha aplicado la reingeniería de procesos en este centro de educación, de estas afirmaciones se puede acotar que se ha realizado en algunas áreas administrativas y no en todas. Las contradicciones se presentan cuando la comunicación no es efectiva, y a su vez se está trabajando con un grupo reducido de docentes y no en su totalidad lo que a la largo provocará una crisis; para fortalecer las acciones institucionales la participación de todos es necesaria.

DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Para tener una visión ampliada sobre la gestión, liderazgo y valores que se desarrolla en la comunidad educativa del Colegio Técnico Nacional Macas, los docentes han emitido sus criterios.

A veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes según el 65%; a estas expresiones se debe precisar que un líder siempre busca las oportunidades y adopta actitudes personales y activas para impulsar un proceso creativo que apoya el cambio institucional, por ende constantemente cuestionará las ordenes existentes, de caso contrario la institución no evolucionaría, esta aclaración concuerda con el 65%, quienes puntualizan que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, identificándose una contradicción con la opinión que poseen sobre el rol del docente líder.

Un clima organizacional positivo influye en la eficiencia y efectividad de los procesos de aprendizaje, aspecto que considera importante la gerencia educativa al promover en los padres de familia, representados, comunidad en general un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante.

Los profesores coinciden en un 60% en que a veces los directivos y docentes promueve la investigación a nivel educativo; esta aspecto es de suma importancia porque es un producto de la participación colectiva; al no darle la importancia necesaria ya que no la impulsan siempre se denota una falla en la gestión pedagógica; reflexionando que la naturaleza del colegio es técnico, la investigación debe constituir la base del quehacer educativo y así cumplir con la visión institucional en la cual los estudiantes deben desarrollar la creatividad y el pensamiento autónomo.

La comunicación es una constante que debe primar entre docentes, estudiantes y padres de familia, para evitar la resistencia y escepticismo que a veces en un 90% los padres de familia manifiestan, y entre colegas también a veces hay resistencia ante la implementación de nuevos métodos de enseñanza que se promueven en el establecimiento; se debe abrir espacios de socialización y concientización sobre la necesidad y resultados que se desea alcanzar con la aplicación de la metodología. Es aquí donde la labor del docente líder es imperativa para inspirar confianza y estimular las ideas, modificando las creencias tanto de los padres de familia como de los docentes y así plasmar los cambios positivos que favorecerán el rendimiento estudiantil.

La habilidad de comunicación determina conciliar los objetivos de la gente con la misión en la organización matricial, donde la jerarquía de poder es sustituida por el compromiso de las personas y responsabilidad que todos comparten para obtener los mejores resultados. (*Lepeley, 2001: 29*)

Los docentes consideran en un 75% que siempre los valores son el eje transversal que está presente en el proceso de enseñanza aprendizaje permitiendo la formación integral de los discentes, esta aseveración tiene cierta contradicción al expresar que a veces en un 55% los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, ya que la respuesta ideal en la última interrogante debería ser siempre. Considerando lo que afirma Hilda Taba citada por Chavarría, "Proporcionar una orientación en cuanto a valores es otra tarea de la educación en una sociedad endémica y que está profundamente interesada por cosas, técnicas y procesos en los cuales los valores tienden a ser confusos y crear conflictos. (*Chavarría, 2007: 17*).

La comunidad educativa debe estar consciente que no puede primar el aspecto instruccional sobre la formación del ser humano como tal, se debe recuperar la esencia de la naturaleza humana, la calidad ética en las relaciones personales, si bien se debe desarrollar la competitividad del profesional; se debe fortalecer, que su profesión es de servicio y no para servirse.

A veces en un 85% los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y administrativa financiera, demostrándose falencias en la gestión administrativa, lo cual induce a que los cambios o planes de mejora institucionales demoren en producir efectos positivos en la transformación institucional.

Quienes están dirigiendo esta institución educativa se han encasillado en tratar de cumplir las funciones directivas sin desarrollar un liderazgo transformacional.

DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Desde un punto de vista humanista, los estudiantes y su desarrollo es el centro del accionar de toda institución educativa, por ello las opiniones de los discentes son relevantes a la hora de analizar los resultados de esta investigación.

Sienten que a veces en un 65% son escuchados por las autoridades, y en esta misma opción en un 85% las autoridades hablan más que escuchan los problemas

de los estudiantes, estos resultados denotan que no se están tomando en cuenta los criterios de este elemento principal para emprender acciones que favorezcan el cambio institucional; contradiciendo lo indicado en la gráfica de la organización institucional cuya base de retroalimentación son los estudiantes.

Las nuevas ideas no son una constante en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje dificultando así la proyección de la visión institucional, en la cual se considera importante el énfasis en la creatividad y que a veces en un 45% se espera que todos los alumnos respondan de la misma manera sin atender a las diferencias individuales o considerando las inteligencias múltiples que se ponen en juego al momento de aprehender. Se debe recordar que la práctica docente también abarca la gestión del conocimiento y los docentes tienen dificultad en este ámbito basado en los resultados.

Las autoridades del plantel deben considerar que en los principios de la gestión de calidad la satisfacción de las necesidades de los clientes externos (alumnos) gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización. (Lepeley, 2001: 6). Cuando los estudiantes tienen la percepción que a veces se cumplen con las expectativas como usuarios, no se está cumpliendo con este principio lo cual se deduce en la Tabla N° 20 al señalar el 60% que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Existe una clara contradicción entre lo que afirman los docentes sobre los valores como eje transversal y la práctica de la misma en el proceso de enseñanza aprendizaje; ya que en esta esfera los estudiantes expresan que nunca con un 40% y a veces con un 30% los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes; la inclusión de valores en la educación no se debe considerar como un accesorio aleatorio que los docentes deben aplicar, ya que las normativas legales establecen mediante el Manual de Convivencia su implementación, documento que ha sido elaborado por la comunidad educativa del Colegio Técnico Nacional Macas.

Para una educación de calidad el docente se convierte en una pieza angular, los docentes deben ser creativos, esforzados y decididos, seguros de su capacidad y entregados a su profesión, "SER EDUCADOR", que no basta con cumplir lo que pide

y establece la Ley en los deberes y atribuciones asignados, sino dar un 1000% más, eso incluye interesarse por lo que le sucede al alumno, lograr una empatía con los educandos, romper la barrera de autoridad que un nombramiento de profesor dá y entender que la labor del **maestro** no termina con los 40 minutos de clase: prestar atención a ese 10% que manifiesta que los docentes no se interesan por sus problemas.

El aula de clase es el espacio donde se debe aplicar y practicar la democracia; el 60% considera que se dan oportunidades para que expresen sus opiniones pero siempre es el profesor quien decide que se hace en la clase, es necesario reflexionar y entender que sí el modelo pedagógico que se aplica en la institución es el **constructivismo**, este modelo significa que profesor tiene la función de desarrollar en el alumno la capacidad de “aprender a aprender”, usar sus estructuras cognitivas para descubrir, transformar y hacer suyo los distintos objetos de conocimiento, aunque parezca contradictorio con la práctica educativa a nivel nacional, en el cual el docente debe cumplir con un currículo previamente establecido.

Las prácticas tradicionales persisten en los salones de clases, pese a que existen esfuerzos no han sido suficientes para desterrarlos, los docentes deben tener una plasticidad mental para cambiar los esquemas mentales centrados en el individualismos y practicar el trabajo en equipo, interesarse en los estudiantes que requieren mayor atención, y entender que con la globalización de la información y el conocimiento, el docente, no tiene la última palabra y es el discente quien debe transformar sus esquemas mentales para aprehender como un ser íntegro.

DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Cuando se habla de educación, este término no se limita a lo que se imparte en las escuelas, colegios, universidades; sino que se amplía a los aportes que la familia y su entorno ha desarrollado en el niño y joven que ingresa a un establecimiento educativo; sin olvidar que el Padre de Familia tiene expectativas de la institución que escoge para cumplir con el propósito de formar a su hijo o hija, por ello la visión de la institución en lo referente a la “Gestión, liderazgo y valores del Colegio Técnico Nacional Macas” se globaliza con la expresión de los Padres de familia sobre este tema.

Basado en los resultados de la Tabla N° 21, los Padres de familia siempre apoyan la gestión y liderazgo de las autoridades en un 80%, lo cual es positivo para fortalecer la imagen institucional. Sin embargo, un 73% señala que a veces los directivos y profesores desarrollan actividades en las cuales se hallen inmersos; esto demuestra que se debe fortalecer la gestión comunitaria. Expresan que las opiniones son tomadas en consideración con el 60% y que a veces las autoridades hablan más que escuchan con el 67%, lo cual es una contradicción, pero es una práctica normal en los establecimientos que al realizarse una sesión los autoridades que la dirigen monopolizan las intervenciones a fin de explicar lo que se desea realizar y en base a ello se considera las opiniones de los Padres de Familia.

Una educación integral implica educación en todos los valores, formación de todas las áreas de la personalidad, actualización de todas las potencialidades del ser, lo cual es posible cuando se integra y se coordina los diferentes agentes educativos, padres y profesores, quienes deben compartir la responsabilidad de desarrollar valores éticos, morales y profesionales. (Chavarría, 2007:7).

Según el 67% los docentes están cumpliendo con su parte al dialogar con los Padres de Familia sobre la necesidad de cultivar valores; considerando que en la entrevista a los directivos señalan que se están practicando antivalores como el hurto, irrespeto, drogadicción, irrespeto; la práctica de estos antivalores significa que en algo se está fallando, y aquí vale reflexionar que el hogar es la primera escuela que debe inculcar los valores morales; a esto se añade que el ambiente de la comunidad que rodea al estudiante influye en la formación de sus valores.

Es común que exista diferentes criterios sobre un mismo aspecto, las respuestas dados por los Padres de familia y los estudiantes en lo referente al interés de los profesores sobre los problemas de los estudiantes es contradictorias, el 60% de los representantes consideran que siempre lo hacen, y los representados en igual porcentaje considera que a veces.

Consideran en un 80% que las autoridades y docentes tienen capacidades de liderazgo, para ellos se verifica esta aseveración en el hecho de que la institución es aceptada por la comunidad en la cual imparte su accionar educativo, y la vez se sienten comprometidos con la gestión emprendida por las autoridades y docentes.

Se debe añadir que la intervención de los padres de familia en el plantel se ha reducido a unas pocas reuniones, lo cual no permite que tengan un criterio basado en el conocimiento total del contexto y quienes han emitido criterios negativos en un 7% , estos son producto de su experiencia personal que no puede generalizar pero sí es un punto que se debe meditar para armonizar la relación institucional.

DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

Los directivos del “**Colegio Técnico Nacional Macas**” vertieron sus criterios sobre la comunicación, forma de actuar ante los conflictos o , valores y antivalores de la institución, tipo de liderazgo que predomina en la institución y las características del líder.

De sus respuestas se puede concluir como un aspecto positivo que el diálogo y la mediación prima como un instrumento para la resolución de los conflictos, que el tipo de liderazgo que predomina en la dirección es el democrático, permite la participación y consenso para la toma de decisiones. Lo que llama la atención o un aspecto negativos es que de acuerdo a su análisis el centro educativo no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. En el establecimiento se practican valores, pero también por parte de los alumnos se practican antivalores, los cuales deben ser desterrados con la colaboración de la familia.

La práctica de valores es un pilar fundamental en la formación integral del ser humano, que no solo corresponde a la institución educativa sino a la formación que en el hogar reciben. El desarrollo de valores no se puede considerar que se la va a fortalecer con el esfuerzo de algunos docentes, una golondrina no hace verano; y los resultados de las encuestas indican que algunos docentes consideran este aspecto y otros no; se debe unificar los criterios y establecer en el PTI los valores institucionales para que todos los docentes lo promuevan y lo practiquen.

El rol del docente y en su esencia es el de ser un comunicador y desarrollarse en base a la comunicación, este concepto lo tienen claro los docentes de este centro educativo y sabe que su función no es la de informar, que para eso están los noticieros; dentro y fuera del aula los docentes y autoridades deben practicar la comunicación, ya que en esta profesión como en ninguna otra está tan impregnado el arte de comunicar.

En la labor docente se debe entender y considerar que comunicar es ejercer la calidad de ser humano, de expresar, interactuar, relacionarse, gozar, proyectarse, afirmarse en el propio ser, es sentirse y sentir a los demás, abrirse al mundo, apropiarse de uno mismo, reconociendo que frente a los alumnos a veces resulta complejo dejar las actitudes autoritarias, y sobre todo aprender a escuchar a los alumnos, para que exista una verdadera comunicación y no quedarse en lo teórico de un concepto vacío y hueco que se lo conoce de memoria. (Prieto, 2004: 51 - 54)

Las características de un líder educativo es ser gestor, responsable, con ética profesional, con conocimientos, ser un ejemplo para los demás; según los criterios emitidos por los entrevistados, estas características guardan relación con el liderazgo transformacional, en el que el líder se convierte en ejemplo digno de ser imitado en sentido ético, por su excelencia humana, por el número de virtudes éticas que practica y por su actitud de servicio; sumado a su profesionalidad y conocimiento de ella para actuar con autoridad moral y la que la potestad le da. (Guillén, 2008. 188)

Ser una persona que guía e inspira requiere de una conciencia profunda sobre el papel que cumple el docente en la sociedad, su trabajo no queda en las paredes de una aula; de cada uno de los profesionales de la docencia corresponde convertirse en suaves brisas o vientos fuertes que transforman y queda en la memoria y en la esencia de cada uno de los alumnos que han compartido por un largo o corto tiempo en una institución educativa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Tomando en consideración el tema de investigación y el resultado de las encuestas, entrevista y análisis de instrumentos curriculares se elabora las siguientes conclusiones:

- En la práctica el establecimiento en el cual se llevó a cabo la investigación poseen los siguientes instrumentos curriculares: Plan de Transformación Institucional, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno y el Código de Convivencia, como una forma de dar cumplimiento a los requerimientos legales y no con una visión en la cual los mencionados instrumentos son herramientas efectivas para hacer la diferencia entre uno y otro centro educativo.
- Las personas que cumplen las funciones directivas tiene falencias en las áreas de gestión: pedagógico - académica, directiva, administrativa – financiera y de la comunidad.
- Las autoridades carecen de liderazgo frente a los docentes y estudiantes, percepción que no es compartida por los Padres de Familia de la institución.
- La práctica de anti valores desestima el trabajo docente y directivo en su afán de fortalecer la solidez de los valores, para de esta manera dar paso a un modelo educativo de calidad.
- La enunciación de los valores consta tenuemente en la misión y visión institucional tanto en el Plan de Transformación Institucional y el Plan Operativo Anual.
- En el establecimiento están fallando los canales de comunicación, limitándose la participación de todos los actores a actividades burocráticas tales como reuniones para entrega de libretas, conformación de directivas de padres de familia y estudiantes y asistencia a eventos programados por las festividades.
- Los directivos de la institución utilizan los resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como retroalimentación para mejorar su accionar.

- La organización del plantel concuerda con lo establecido en la Ley de Educación, sin embargo el equipo educativo, didáctico y junta de profesores sus funciones no las cumplen a cabalidad.

6.1. Recomendaciones Generales

- Las autoridades deben concienciarse sobre cada una de las dimensiones que abarca la gestión y desarrollarlas con eficacia y eficiencia.
- Elaborar los instrumentos curriculares con la participación activa de la comunidad educativa, motivando una mayor participación de los Padres de Familia.
- Construir la identidad institucional mediante la enunciación clara de los valores que rigen la institución e instituirlos a través de la inclusión en el Plan de Transformación Institucional.
- Autoridades, docentes y alumnos deben fomentar espacios para el desarrollo de liderazgos positivos, que aporten a la identidad institucional, mediante la planificación de talleres.
- Cada organismo del plantel debe cumplir adecuadamente con sus funciones y atribuciones determinadas en la Ley de Educación, para ello es necesario actualizar el reglamento interno.

7.- PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta:

“Fortalecimiento del Plan de Transformación Institucional del Colegio Técnico Nacional Macas, mediante la implementación de un catálogo de valores que regirán en el accionar directivo, docente y estudiantil”

7.2. Justificación

El Colegio Técnico Nacional Macas es un establecimiento fiscal de formación técnica, que brinda servicio a jóvenes y señoritas; en cuyos instrumentos curriculares prima el aspecto científico sobre la esencia de la condición humana, soslayando el sentido primordial de que la educación es la clave de la humanización.

A nivel Nacional se establece el nuevo bachillerato Técnico en el cual un bachiller podrá manejar sus emociones y relaciones sociales; actuar como ciudadano responsable y comunicarse efectivamente, lo cual no se fomenta únicamente con la parte científica y técnica.

Por lo tanto se hace necesario fortalecer el Plan de Transformación técnica con la implementación de un catálogo de valores que regirán la vida escolar; la enunciación pública de los valores que fomenta la institución y con la participación de toda la comunidad educativa favorecerá la construcción de una educación técnica de calidad.

El Plan de Transformación Técnica es un instrumento curricular con que cuenta la el Colegio **“Técnico Nacional Macas”**, en el cual no se ha establecido en su totalidad la identidad institucional, carece de la enunciación de los valores institucionales.

Sin embargo para fortalecer la inclusión de valores no basta con declararlos sino el buscar un mecanismo adecuado para verificar que todos los docentes, estudiantes, autoridades y padres de familia están comprometidos con llevar a cabo la vivencia de los valores, es necesario implementar un instrumento de autoevaluación, que permite al individuo concientizarse de la necesidad de realizar cambios en su yo interior y proyectarlos en su accionar diario.

A esto se añade la práctica de anti valores como la drogadicción y robo que son problemas sociales a los cuales está expuesto el joven que no tiene una formación sólida en valores, como educadores se debe proteger a este bien preciado que es la juventud y debe desarrollarse todo cuanto esté al alcance de un organismo educativo para incentivar el autoestima juvenil y evitar que caigan en las redes de los vicios como producto del abandono familiar y social.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. General

Fortalecer el Plan de Transformación Institucional del colegio Técnico Nacional Macas, mediante la implementación de un catálogo de valores que regirán en el accionar directivo, docente y estudiantil”

7.3.2. Específicos

- Fomentar la participación de la comunidad educativa en la construcción de una identidad institucional
- Establecer espacios de comunicación e integración de la comunidad educativa.
- Rescatar a la juventud de males endémicos como la drogadicción y participación en actos delictivos.
- Elaborar un instrumento de autoevaluación sobre la práctica de valores para visibilizar el accionar de docentes, autoridades, estudiantes y padres de familia.
- Determinar los valores institucionales que se constituirán en la práctica diaria, con la participación de estudiantes, padres de familia y docentes.

7.4. Actividades

- a) **Socialización de la propuesta:** para que exista un plan de mejoras quienes integran la institución deben estar consciente del área a mejorar, por qué y qué resultados se espera conseguir. Para llevar a cabo la socialización se efectuarán sesiones de trabajo en las cuales se explicará el proceso del mismo, sus objetivos.
- b) **Realización de talleres:**

Taller N°1: **Importancia de la práctica de valores en la familia:** dirigido a los Padres de Familia.

Taller N° 2: **Los valores y su injerencia en una educación de calidad:** dirigido a los docentes.

Taller N° 3: **Los jóvenes y los valores;** dirigidos a los estudiantes.

c) **Implementación del catálogo de valores en el Plan de transformación técnica:** mediante una sesión de trabajo del Consejo Ejecutivo se insertará el catálogo de valores en el PTI, los cuales son el producto de la participación de docentes, padres de familia y estudiantes.

d) **Elaboración de listas de cotejo:** la Comisión Pedagógica basadas en las memorias de los talleres para la autoevaluación estudiantil, docente, y de padres de familia elaborará el instrumento denominado lista de cotejo.

Instrumento: Lista de Cotejo

Este instrumento permite registrar la presencia o ausencia de conductas, manifestaciones, o secuencias de acciones que se espera que el estudiante desarrolle.

COLEGIO TÉCNICO NACIONAL MACAS		
INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACION ESTUDIANTIL		
Fecha:		
Indicadores	Si	No
Se dirige respetuosamente a sus compañeros		
Saludo a los profesores.		
Saluda a los compañeros.		
Sabe pedir disculpa.		
Llega puntualmente a la hora de clase.		
Entrega los trabajos en el tiempo solicitado por el docente los		
Usa correctamente el uniforme dentro y fuera del plantel		
Frente a un conflicto su actitud es serena.		
Sabe pedir las cosas cortésmente a sus compañeros.		
Evita poner apodos a sus compañeros.		
Evita poner apodos a los Profesores.		
Defiende sus criterios cortésmente.		

COLEGIO TÉCNICO NACIONAL MACAS		
INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACION DOCENTE		
Fecha:		
Indicadores	Sí	No
Expreso mis criterios cortésmente		
Saludo a todos los docentes y autoridades		
Entrego las planificaciones en los tiempos establecidos		
Trato cortésmente a los estudiantes.		
Entrego las calificaciones a los estudiantes en los plazos establecidos.		
Frente a un conflicto entre estudiantes escucho a las dos partes.		
Las notas que asigno a los estudiantes responden al esfuerzo de cada estudiante.		
Evito los comentarios que no aportan a la resolución de conflictos.		

COLEGIO TÉCNICO NACIONAL MACAS		
INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACION DE PADRES DE FAMILIA		
Fecha:		
Indicadores	Sí	No
Demuestro afecto a mi hijo.		
Pregunto por las tareas que deben realizar		
Indago a mi hijo sobre como ha pasado su día en el colegio		
Dialogo con los profesores sobre el comportamiento y rendimiento de mi hijo siempre.		
Asisto a las reuniones		
Evito reprender a mi hijo con golpes.		
Uso un vocabulario cortés para llamar la atención a mi hijo.		
Frente a un conflicto escucho tanto al docente como a mi hijo para tomar decisiones.		

- e) **Capacitación sobre el manejo de la autoevaluación:** la Comisión Pedagógica a través de un taller explicará el mecanismo para aplicar el instrumento.
- f) **Aplicación del instrumento de autoevaluación:** el instrumento de evaluación se auto aplicaran los estudiantes y profesores semanalmente y los padres de familia mensualmente.
- g) **Monitoreo y evaluación de la propuesta de mejora:** La Comisión Pedagógica recolectará el instrumento aplicado para verificar el cumplimiento de su aplicabilidad.

7.5. Localización y cobertura espacial.

El presente proyecto se realizará en el “**Colegio Técnico Nacional Macas**”, ubicado en el sector norte de la ciudad de Macas, capital de la Provincia de Morona Santiago; brinda su servicio educativo a distintos grupos sociales y étnicos, tanto del centro de la ciudad como de las zonas rurales.

7.6. Población objetivo

El proyecto se implementará en el 10º año de Educación General Básica, paralelo “A” del “Colegio Técnico Nacional Macas”; el cual está integrado por 30 alumnos, 8 docentes y 30 Padres de Familia.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.

Para la aplicabilidad de proyecto se utilizaran los siguientes recursos:

Humanos: autoridades, profesores, padres de familia, estudiantes y personal administrativo y de servicios.

Tecnológicos: computadora, impresora, proyector.

Materiales: marcadores, papel periódico, papel bond.

Físicos: aulas del establecimiento.

Económicos: recursos aportados por la ONG Coadesi.

Organizacionales: participación de los organismos de gestión y la comisión pedagógica.

7.8. Presupuesto

Cantidad	Descripción	unidad	Valor unitario	Valor total
3	Uso del equipo de cómputo		150.00	450.00
3	Uso del Proyector		50.00	150.00
2	Resma de papel bond		4.20	8.40
6	Cajas de marcadores		4.50	27.00
10	Docenas de impresos		0.02	24.00
3	Talleres: expositor		50	150.00
3	Salas		15	45.00
68	Refrigerios		1	68.00
Subtotal				922.40
Imprevistos				92.00
Total				1 014.40

8. BIBIOGRAFÍA

8.1. Bibliografía Impresa

Aranda Aranda, A.(2007). *Planificación Estratégica Educativa*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

Arízaga Cordero, R.(2004). *Administración elemento motivante en la educación*. Quito.

Círculo Latino Austral (Ed) (2003).*Escuela para maestros*. Argentina.

Cortez Motato, U. (1999). *Organización y Administración Educativa*. Quito: CODEU, Ediciones Académicas.

Colegio Técnico Nacional Mácas. (2010 – 2013) Plan de Transformación Institucional. Macas – Ecuador.

Colegio Técnico Nacional Mácas. (2011) Plan de Operativo Anual. Macas – Ecuador.

Colegio Técnico Nacional Mácas. (2010) Manual de convivencia. Macas – Ecuador.

Chavarría Olarte, M. (2004). *Educación en un mundo globalizado*. México:Trillas.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraww-Hill Interamericana.

Deusto, (ed). (1999). *Harvarf Bussiness Review: Liderazgo*. Bogotá

González Álvarez, L. J. (2003): *Ética*. Bogotá: Editorial El Búho

Guillén Parra, M. (2006): *Ética en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación. S.A.

Lepeley, M. T. (2001).*Gestión y Calidad en Educación*. Chile : McGrawHill.

Martín Bris, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá-MEC.

Ministerio de Educación y Cultura. (1996). *Propuesta consensuada de Reforma Curricular para la Educación Básica*. Quito.

Ministerio de Educación y Cultura. (1996). *Módulo de Administración Educativa*. Quito.

Ministerio de Educación y Cultura. (2005). *Pautas de Evaluación institucional y de Desempeño Docente e Instrumentos*. Quito

Prieto Castillo,D. (2004). *La comunicación en la educación*. Buenos Aires: Stella.

Subsecretaria Regional de Educación y Cultura del Austro. (2006). *Los Ejes transversales y su inserción en el proceso de enseñanza – aprendizaje de las asignaturas de Educación Básica*. Cuenca.

8.2. Bibliografía Digital

Dimensiones de la gestión. [En línea]. Disponible en:es.scribd.com/doc/41076149/DIMENSIONES-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA-documento-de-apoyo-Mexico. [Consultado el 30/12/11]

Gestión Educativa. [En línea].Disponible en:
<http://www.slideshare.net/lorelia7/gestin-escolar-3467507>. Tipos de gestión.
[Consultado el 30/08/2011]

Hernández Hernández, F & Sancho Gil, J. M. (2004). *El clima escolar en los centros de secundaria: más allá de los tópicos*. [En línea].España.Disponible en:http://213.0.0.18/portal/Educantabria/RECURSOS/Materiales/Biblestin/CIDE_El_clima_escolar.pdf. [Consultado el 30/07/2011]

Ministerio de Educación del Ecuador, *Código de Convivencia* [En línea]. Disponible en <http://www.educacion.gob.ec>. [Consultado 30/06/11.)]

Ministerio de Educación del Ecuador, *Estructura del Plan de Transformación Institucional* [En línea]. Disponible en: [http:// www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec). [Consultado el 30/06/11.]

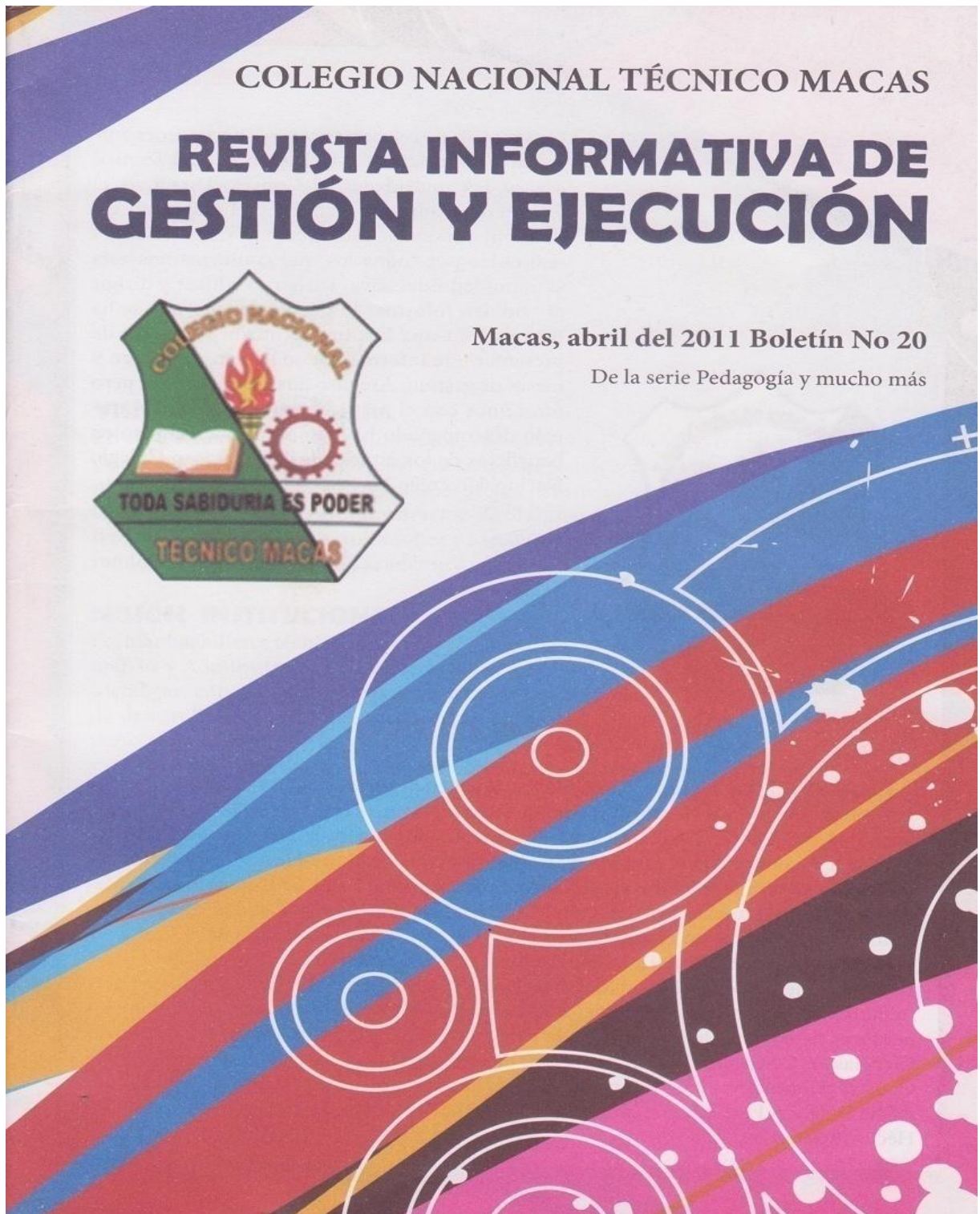
Portal educativo del estado argentino. *Gestión Institucional*. [En línea]. Disponible en www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.htm. [Consultado el 30/12/2011]

Secretaria de Educación Pública de México. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica, programa escuelas de calidad*. [En línea]. Disponible en: [http:// www2.sepdf.gob.mx/convocatoria_PEC/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria_PEC/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf). [Consultado el 30/06/11]

Tipos de liderazgo.[En línea]. Disponible en: <http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo>. [Consultado el 30/06/2011]

9. APÉNDICE

APÉNDICE Nº 1: Revista institucional



**CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL CELEBRADO
ENTRE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
"ESPOCH" Y EL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO MACAS**



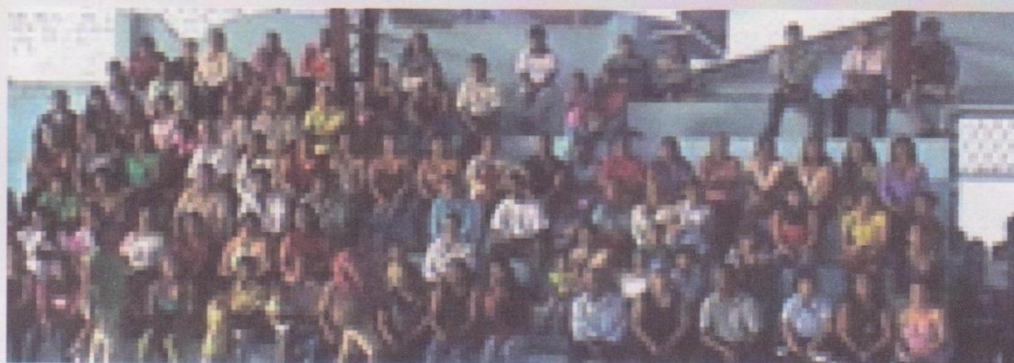
"Saber para ser"

ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

En los próximos días se está vislumbrando celebrar un convenio entre la Escuela Politécnica del Chimborazo (ESPOCH) y el Colegio Nacional Técnico Macas. Dentro de los beneficios que se pueden tener están los siguientes: Conceder por tres horas diarias de los días laborables la ocupación gratuita de los equipos de cómputo que funcionan en red, en horas de la mañana, por turnos y en el orden que establecieron las autoridades educativas en coordinación con las de la ESPOCH para aprender y practicar las TICs. Conceder hasta 10 becas completas en cada año lectivo para que los mejores estudiantes egresados puedan continuar sus estudios universitarios en la ESPOCH, en cualquiera de las extensiones del país. Realizará la capacitación en las Áreas que previamente sean programadas que se implementen para los Docentes del Colegio Nacional Técnico Macas. Esta capacitación será hasta de 120 horas anuales previa programación entre las partes. Profesionalizará a los Docentes del Colegio Nacional Técnico Macas, con especializaciones y/o maestrías con descuento de hasta el 20% de descuento. Deberá, implementar el funcionamiento de las escuelas de ingeniería automotriz e ingeniería industrial, previo a estudio técnico que justifique su funcionamiento. Gestionar ante las diversas instituciones de la Provincia de Morona Santiago, partidas económicas para el arreglo y adecuación de las instalaciones, aulas y demás espacios físicos del Colegio Nacional Técnico Macas. Cubrir los gastos de servicio básicos de: energía eléctrica, agua potable, y alcantarillado, sujetándose a una fórmula convenida previamente entre los Directivos del Colegio Nacional Técnico Macas y la ESPOCH, para lo cual serán los coordinadores del convenio los responsables. Contratar personal docente del Colegio Nacional Macas.

Las obligaciones del Colegio Nacional Técnico Macas serían: Conceder a la ESPOCH los espacios físicos para que funcionen oficinas, bibliotecas, laboratorios, aulas, en horario vespertino, y nocturno. Las oficinas y laboratorios deberán ser ocupados de manera inmediata en razón de la demanda estudiantil para inscripciones y matrículas; y por que además es necesario ubicar los laboratorios, equipos digitales, y muebles para implementar los ambientes. Conceder por el lapso de ocho años las instalaciones para: oficinas, laboratorios, aulas para que funcionen las carreras Técnico Académicas. Estas instalaciones serán ocupadas a partir del mes de marzo de 2011, desde las 14h00 hasta las 21h00, de los días laborables y el sábado desde las 08h00 hasta las 14h00 para la ESPOCH (Con sujeción a las disposiciones que establece la nueva ley). Permitir realizar conexiones de red satelital necesarias tanto en los laboratorios, bibliotecas, oficinas administrativas para lograr poner en servicio los equipos digitales.

CHARLA MOTIVACIONAL A LOS PADRES DE FAMILIA



Las escuelas de padres son una de las estrategias más interesantes para crear un ámbito de diálogo educativo acerca de los fines y medios de la educación: por qué educamos, cómo educamos. Se inserta en el área de la comunicación o conversación, que no intenta lograr ninguna decisión operativa a corto plazo, sino solamente la reflexión, el diálogo, el consenso.

Los profesionales de la educación estamos convencidos de que es en las familias donde principalmente se transmite la educación, los valores y creencias, la visión del mundo, por lo que es importante que sea desde este ámbito de donde parta la reflexión profunda que lleve al conocimiento y a la convicción de lo que se quiere para los hijos y cómo hay que comunicárselo. Para lograrlo es necesario crear en las escuelas de padres un buen clima de confianza para dialogar, compartir experiencias, expresar sentimientos, dudas, opiniones, y así conseguir dar cuerpo y realidad a sensaciones imprecisas que no se llegan a verbalizar de otra manera.

En la institución hace falta de manera urgente instituir una Escuela para Padres, este es un reto que no se ha podido lograr este año, aunque se ha realizado algunas conferencias y motivaciones especialmente por la Dra. Sandra Tipán funcionaria del Patronato de Acción Social Municipal del Gobierno Autónomo del Cantón Morona. Esta dependencia tiene un convenio con la fundación Alfa y Omega quienes practican la Teo terapia y están ayudando a los jóvenes a solucionar las dificultades que tienen en sus hogares.



APÉNDICE Nº 2: ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

DATOS PERSONALES

EDAD

SEXO: MASCULINO () FEMENINO

CUESTIONARIO

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

a.- El Director/ Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre.

()

b.- Coordinadores de área. ()

c.- Por grupos de trabajo. ()

d.- Trabajan individualmente. ()

e.- Otros (indique cuáles)

2.- Para medir el tamaño de la organización, Ud. toma en cuenta:

a. El número de miembros en la institución. ()

b. Los resultados obtenidos en la institución. ()

c. El valor y tiempo empleados en la institución. ()

d. Otros (especifique)

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

SI () NO ()

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

a. Director ()

b. Rector ()

c. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

6.- 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 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/rector, Consejo Directivo, Consejo Académico, etc			
b	De gestión (secretario, subdirector, vicerrector, comición económica, etc)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)			
d	Técnica (deoartamentos, equipo docentes, etc)			
e	Otros(¿Cuáles?			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establcer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden 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 11 y 13 deben ser respondidas en términos de sí o no.

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

- a.- () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b.- () Formular propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programacines de la institución.
- c.- () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d.- () Mantener actualizada la metodología.
- e.- () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f.- () Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y

detección de problemas de aprendizaje.

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

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

SI () NO ()

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

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

APÉNDICE Nº 3: ENCUESTA A DOCENTES

Sr. (a) Profesor (a)

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

Le pedimos lea atentamente cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada situación tiene 3 posibles respuestas.

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- | | |
|-------------------------|--------|
| f. Fiscal | () |
| g. Fiscomisional | () |
| h. Municipal | () |
| i. Particular laico | () |
| j. Particular religioso | () |

DATOS PERSONALES

EDAD

SEXO: MASCULINO () FEMENINO ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
7. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
8. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización..			
9. La gerencia educativa promueve en los padres de familia, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
10. 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 fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
11. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
17. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
18. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
19. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
20. Me siento poco integrado en la escuela/colegio entre los compañeros..			
21. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
22. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
23. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro			

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

APÉNDICE Nº 4 : ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiantes

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

Le pedimos lea atentamente cada una de las situaciones.

Cada situación tiene 3 posibles respuestas.

- 1 SIEMPRE
- 2 A VECES
- 3 NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- k. Fiscal ()
- l. Fiscomisional ()
- m. Municipal ()
- n. Particular laico ()
- o. Particular religioso ()

DATOS PERSONALES

EDAD:

SEXO: MASCULINO () FEMENINO ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
15. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
16. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
17.Se lleva a cabo nuevas ideas en las clases			
18. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
19. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
20. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
21. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
22. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
23. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
24. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.			
25. Se realizan trabajos en grupos (en equipos) con instrucciones claras y participación del docente.			
26. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
27.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

APÉNDICE N° 5: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el cual estudia su hijo (a). El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos lea atentamente cada una de las situaciones.
Cada situación tiene 3 posibles respuestas.

- 1 SIEMPRE
2 A VECES
3 NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- | | | |
|----|----------------------|--------|
| a. | Fiscal | () |
| b. | Fiscomisional | () |
| c. | Municipal | () |
| d. | Paticular laico | () |
| e. | Particular religioso | () |

DATOS PERSONALES

EDAD:

SEXO: MASCULINO () FEMENINO ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes , estudiantes y Padres de Familia.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan las opiniones de los Padres de Familia.			
3. Se lleva a cabo nuevas ideas para la promoción del establecimiento.			
4. Los docentes dialogan con los Padres de familia sobre la inclusión de valores y virtudes en clase y casa.			
5. Los directivos y profesor desarrollan actividades en las cuales se hallen inmersos los padres de familia.			
6. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
7. Los padres o representantes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
8. Se promueven valores instituciones y personales en el plantel.			
9. Observa actitudes de compañerismo entre maestros.			
10. Tienen actitudes de liderazgo las autoridades y profesores del plantel.			
11. Tiene aceptación la institución en la comunidad.			

APÉNDICE N° 6: CARÁTULA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

COLEGIO NACIONAL TÉCNICO MACAS

Macas - Morona Santiago

2700214 2701909 2702351 coltecmacas@hotmail.com www.ctnm.com

PLAN OPERATIVO ANUAL PERÍODO 2010 – 2011

DEPENDENCIA: CONSEJO DIRECTIVO

RECTORENCARAGADO: DR. DANILO GUTIÉRREZ

VICERRECTOR ENCARGADO: LIC. TRUMAN MAZA

SECRETARIA ADOC: SRA. LUCÍA AGUAYO

PRIMER VOCAL: LIC. PATRICIO COELLO

SEGUNDO VOCAL: LIC. PIEDAD PACHECO

TERCER VOCAL: PROF. LUIS PALACIOS

PRIMER VOCAL SUPLENTE: LIC. MARÍA MACAO

SEGUNDO VOCAL SUPLENTE: LIC. OSCAR BUESTÁN

ANEXO N° 3: FOTOGRAFÍAS DE LA INSTITUCIÓN

Foto 1: Vista parcial del Colegio Técnico Nacional Macas



Foto 2: Desarrollo de uno de los encuentros deportivos en el marco de los Juegos Internos del establecimiento



Foto 3: Los alumnos disfrutando del recreo



Foto 4: Docente compartiendo con los alumnos en receso. (Taller de mecánica)



Foto 5: Vista parcial del bloque administrativo y de las aulas



Foto 6: Formación de los estudiantes en un acto Cívico



Foto 7: Madre de familia del colegio Técnico Nacional Macas



Foto 7 : Docente del colegio Técnico Nacional Macas

