



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO
FISCOMISIONAL "ITALIA" DE LA CIUDAD DE MÉNDEZ, DURANTE
EL AÑO LECTIVO 2010 - 2011*

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

AUTORA:

SAIRA EMERITA GUEVARA GUEVARA

DIRECTORA:

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 02 de febrero del 2012

Mgs

Gloria Noemí Jumbo Salinas

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

F

Saira Emerita Guevara Guevara

CI. 1400444137

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja 02 de febrero de 2012

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi sincero agradecimiento A la Universidad Técnica Particular de Loja, en su Modalidad Abierta y a Distancia, de modo especial a los catedráticos de la Escuela de la Educación, que a lo largo de los años de estudio, nos guiaron sabiamente en nuestra formación humana y profesional.

Mi agradecimiento, a la Magister Gloria Noemí Jumbo Salinas DIRECTORA DE TESIS, quien con verdadero profesionalismo y sin escatimar ningún esfuerzo de su parte, encausó el presente trabajo hasta su culminación.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo va dedicado con amor a mi padre Jorge Guevara, y a mi madre María Guevara, como un homenaje al esfuerzo y ayuda durante esta etapa de mi vida.

Saira.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL COLEGIO FISCOMISIONAL "ITALIA" Y LA LIC. SAIRA GUEVARA ALUMNA DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA CENTRO ASOCIADO MACAS.

A los 28 días del mes de febrero del 2011 en el rectorado del Colegio Fiscomisional "Italia" de la ciudad de Méndez, cantón Santiago, provincia de Morona Santiago interviene el Lic. Edgar Miranda en calidad de Representante legal de la institución educativa y la Lic. Saira Emerita Guevara Guevara con cédula de identidad N° 1400444137 alumna de la Universidad Técnica Particular de Loja de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo con la finalidad de realizar el acta compromiso para desarrollar la Investigación Educativa del proyecto de Tesis.

La Lic. Saira Guevara propone a la mencionada institución como espacio para elaborar el proyecto de grado que es un instrumento que consiste en el diagnóstico institucional, gestión, liderazgo y valores , que servirá para analizar la capacidad de liderazgo y gestión del personal docente, discente, administrativo y de servicio del mencionado establecimiento educativo.; el planteamiento de soluciones alternativas, causas - efectos de la problemática institucional que servirán para mejorar la administración educativa de este centro de estudios.

El personal docente, administrativo y de servicio que laboran en la institución a través de su representante legal se comprometen a brindar todas las facilidades que la investigadora requiera como: archivos, instrumentos curriculares, datos estadísticos, aplicación de encuestas, toma de fotografías de acciones educativas en general que se ejecuten en el Colegio Fiscomisional "Italia" para el desarrollo adecuado del proyecto de investigación.

Para constancia se suscribe en el despacho del rectorado la presente acta compromiso en una original y dos copias de su mismo tenor.

Lic. Edgar Miranda
RECTOR DEL C.F.I

Lic. Saira Guevara
ALUMNA DE LA MAESTRÍA UTPL

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS	IX
RESUMEN	X
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos	4
2.1.1 Generalidades	4
2.1.2 Gestión Educacional	5
2.1.3 Importancia	7
2.1.4 Tipos de Gestión Educacional	9
2.1.4.1 Gestión Tecnológica	9
2.1.4.2 Gestión Social	9
2.1.4.3 Gestión de Proyectos	9
2.1.4.4 Gestión Estratégica	9
2.1.4.5 Gestión Pedagógica	9
2.1.4.6 Gestión Escolar	10

2.1.4.7	Gestión Gerencial	10
2.1.4.8	Gestión Administrativa y Financiera	10
2.1.4.9	Gestión del Conocimiento	10
2.1.4.10	Gestión del Talento Humano	11
2.1.5	Problemas para una eficaz Gestión Educativa	12
2.1.6	Componentes necesarios para un modelo eficaz de Gestión Educativa	14
2.1.7	Características de un buen gestor educativo	15
2.2	Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo	15
2.2.1	Concepto	16
2.2.2	Tipos de Liderazgo	18
2.2.2.1	Liderazgo Transformador	19
2.2.2.2	Liderazgo Transaccional	19
2.2.2.3	Liderazgo Institucional	20
2.2.2.4	Liderazgo Carismático	20
2.2.2.5	Liderazgo Participativo	20
2.2.2.6	Liderazgo Democrático	21
2.2.2.7	Liderazgo Autócrata	21
2.2.3	Características de un buen líder Educativo	23
2.3	Diferencias entre director y líder	23
2.4	Gestión y Liderazgo van de la mano	26
2.5	Los Valores y la Educación	27
2.5.1	La Convivencia Escolar en la práctica de valores	30
3.	METODOLOGÍA	
3.1	Participantes	32
	Personal directivo por sexo y edad	33

Personal docente por sexo y edad	35
Población Estudiantil por edad, sexo y especialidad	37
Personal administrativo y de servicio por sexo y edad	38
Padres de familia por sexo y edad	39
3.2 Materiales e Instrumentos	40
3.2.1 Encuestas	40
3.2.2 Entrevistas	41
3.2.3 Observación directa	41
3.3 Método y procedimiento	42
3.3.1 Métodos	42
3.3.1.1 Descriptivo	42
3.3.1.2 Analítico – Sintético	42
3.3.1.3 Estadístico	42
3.3.1.4 Hermenéutico	42
3.3.2 Procedimiento	42
4. RESULTADOS	
4.1. DIAGNÓSTICO	44
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	44
4.1.1.1 El manual de organización	44
4.1.1.2 El código de Ética	45
4.1.1.3 El plan estratégico	46
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	47
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	48
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	50

4.1.2	La estructura organizativa del Colegio Fiscomisional “Italia”	51
4.1.2.1	Misión y Visión	51
4.1.2.2	El Organigrama	52
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	53
4.1.2.3.1	Áreas	53
4.1.2.3.2	Departamentos	54
4.1.2.3.2.1	Departamento de rectorado	54
4.1.2.3.2.2	Departamento de Vicerrectorado	55
4.1.2.3.2.3	Departamento de Inspectoría General	56
4.1.2.3.2.4	Departamento de Orientación Vocacional	57
4.1.2.4	El clima escolar y convivencia con valores	57
4.1.2.5	Dimensión pedagógica curricular y valores	58
4.1.2.6	Dimensión organizativa operacional y valores	59
4.1.2.7	Dimensión administrativa y financiera y valores	59
4.1.2.8	Dimensión comunitaria y valores	61
4.1.3	Análisis FODA	61
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades	62
4.1.3.1.1	Fortalezas	62
4.1.3.1.1.1	Ámbito de Infraestructura	62
4.1.3.1.1.2	Ámbito de recursos humanos	62
4.1.3.1.1.3	Ámbito de información	63
4.1.3.1.1.4	Ámbito pedagógico	63
4.1.3.1.2	Debilidades	64
4.1.3.1.2.1	Ámbito Financiero	64
4.1.3.1.2.2	Ámbito de recursos humanos	64
4.1.3.1.2.3	Ámbito de información	64

4.1.3.1.2.4	Ámbito de entorno	64
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	65
4.1.3.2.1	Oportunidades	65
4.1.3.2.1.1	Apoyo Gubernamental	65
4.1.3.2.1.2	Entorno Educativo	66
4.1.3.2.2	Amenazas	66
4.1.3.2.2.1	Competitividad	66
4.1.3.2.2.2	Crisis de valores	66
4.1.3	Matriz FODA	68
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1	De los directivos	71
4.2.2	De los Profesores	85
4.2.3	De los estudiantes	89
4.2.4	De los padres de Familia	92
4.2.5	De la entrevista a Directivos	95
5.	DISCUSIÓN	97
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	104
7.	PROPUESTA DE MEJORA	106
8.	BIBLIOGRAFÍA	112
9.	APÉNDICES	115

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1	Personal directivo por sexo y edad	33
Tabla 2	Personal docente por sexo y edad	35
Tabla 3	Población estudiantil por sexo y edad	37
Tabla 4	Personal administrativo y de servicio	38
Tabla 5	Padres de familia	39
De los directivos		
Tabla 6	Forma de organización del equipo de trabajo	71
Tabla 7	Aspectos a medir la organización	72
Tabla 8	Tarea de los miembros y manual de normas	73
Tabla 9	Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	73
Tabla 10	Delegación en la toma de decisiones	74
Tabla 11	Administración y liderazgo en el centro educativo	75
Tabla 12	Habilidad de liderazgo de la institución	77
Tabla 13	Promoción para mejorar el desempeño del centro educativo	79
Tabla 14	Organismos que integran la institución educativa	80
Tabla 15	Actividades del equipo educativo, directivo y junta de prof.	81
Tabla 16	De los departamentos didácticos y sus acciones	82
Tabla 17	Gestión Pedagógica, diagnóstico y soluciones	84
Tabla 18	Material de planificación educativa	84
Tabla 19	De los profesores	85
Tabla 20	De los estudiantes	89
Tabla 21	De los padres de familia	92
Tabla 22	De la entrevista a directivos	95
Tabla 23	Matriz de problemáticas	96

RESUMEN

“Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Fiscomisional “Italia” de la ciudad de Méndez, durante el año lectivo 2010 – 2011, es el tema de investigación que he realizado en calidad de Tesis, previa a la obtención del Título de magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, en la Universidad Técnica Particular de Loja.

La educación es un pilar fundamental para el desarrollo de todas las sociedades, por tanto de lo que suceda dentro de ella va a depender el éxito o fracaso de sus miembros y del entorno en que se desenvuelven; de allí que nace la idea propuesta por la Universidad Técnica Particular de Loja de investigar sobre cómo se está llevando la gestión, el liderazgo, y la práctica de valores en la administración de los centros educativos considerando ello como la base de la calidad educativa.

El Colegio Fiscomisional “Italia” de la ciudad de Méndez, Cantón Santiago fue el centro educativo escogido para realizar la presente investigación con el cual me propongo conocer de forma veraz y documentada la gestión, liderazgo y valores en la administración para con sus resultados plantear como alternativa una propuesta de mejora que permita mejorar la excelencia educativa de los docentes, directivos y con ello la de los más necesitados los estudiantes que son la razón de ser de toda institución.

El procedimiento aplicado comenzó con la autorización del Lic. Edgar Miranda Rector del Colegio Fiscomisional “Italia” para tener acceso directo a todos los instrumentos de gestión, organizativos y recursos humanos actores del proceso educativo de los cuales seleccioné una muestra para la aplicación de las encuestas y entrevistas 6 directivos entre rector, vicerrector y cuatro jefes de área; 20 profesores entre los que residen en la localidad y que poseen título profesional; 20 estudiantes con características de líderes y 15 padres de familia representantes del Comité Central de Padres de Familia.

Debo mencionar que no me fue fácil conseguir la autorización de quien representa legamente al Colegio Fiscomisional “Italia” pues al no ser parte de la institución existió recelo de parte de esta autoridad para permitir se dé una investigación de este tipo, sin embargo en base a la persistencia lo puede conseguir por lo que espero que mi contribución con este trabajo sea como una gota de agua que cae en una piedra que poco a poco logrará perforarla.

En conclusión, aspiro que este proceso permita implementar una planeación estratégica para que se potencie los valores organizacionales y el mejoramiento continuo de las prácticas educativas y la innovación permanente como proceso sistemático en la administración; así como sirva de reflexión para maestros y en especial directivos a fin de adoptar mayor compromiso con su institución educativa.

1. INTRODUCCIÓN

Consciente de la realidad y como corresponsable de la educación, frente a una sociedad cambiante me es imprescindible investigar la problemática planteada por la Universidad Técnica Particular de Loja el cual me parece uno de los problemas que más adolece la mayoría de las instituciones del país y porque no decirlo del mundo y del cual no se puede dejar de incluir el campo educativo.

Hablar de liderazgo en el campo educativo es hablar de calidad de la educación por lo que en las instituciones educativas toda gestión, planificación, toma de decisiones, asignación de recursos, entre otros aspectos, debiera tener como vector principal el cuidado, aseguramiento y apoyo de los procesos pedagógicos, orientados al cumplimiento de los estándares del rendimiento escolar, incorporando nuevas metodologías de enseñanza y modelos de gestión escolar.

Es el liderazgo entonces un factor determinante en la gestión escolar de un establecimiento, razón por la cual este trabajo será una herramienta útil que deberá ser aprovechada por todos quienes conforman el prestigioso Colegio Fiscomisional "Italia" de la Ciudad de Méndez, cantón Santiago provincia de Morona Santiago institución que desde hace décadas atrás viene sirviendo a la población del Cantón y de la provincia; puesto que en base a este trabajo podrán reflexionar sobre la situación actual con miras a enmendar prácticas, cambiarlas, o fortalecer aquellas que estén bien encaminadas siempre direccionados a la búsqueda de esa educación de calidad.

Los objetivos que se pretende conseguir con este trabajo son:

- Investigar los contenidos teóricos en diferentes fuentes bibliográficas sobre la gestión, liderazgo y valores dentro del campo educativo.

- Efectuar un diagnóstico claro sobre los instrumentos de gestión educativa utilizados en la institución, donde se evidencia la capacidad de gestión, liderazgo y la convivencia en valores de la realidad del Colegio Fiscomisional “Italia”.
- Analizar objetivamente la gestión, el liderazgo y la convivencia con valores en la administración del Colegio Fiscomisional “Italia” para medir su calidad.
- Establecer fortalezas y debilidades en torno al clima escolar y convivencia con valores del Colegio Fiscomisional “Italia”
- Analizar la estructura organizativa del Colegio Fiscomisional “Italia” y su relación con la gestión, liderazgo y la convivencia de valores.
- Plantear una propuesta para el desarrollo de la gestión en la institución sustentados en el liderazgo y la convivencia con valores.

Considero que este trabajo es factible de realizar por las siguientes razones:

- Tengo la predisposición de trabajar a conciencia en la elaboración del presente trabajo.
- Cuento con una amplia bibliografía para realizar el marco teórico.
- Cuento con la autorización del Rector del Colegio Fiscomisional “Italia” para efectuar el trabajo de campo en la mencionada institución educativa.

Los beneficios que se obtendrán al realizar este trabajo serán muchos, pero puedo manifestar los siguientes:

- A los directivos, personal docente, discente y todos los que tengan que ver directamente con el Colegio Fiscomisional “Italia” les servirá como herramienta de reflexión para conocer su situación real y mejorar o fortalecer aspectos necesarios para la calidad de la educación.

Segura estoy entonces, que los resultados que presento en mi investigación constituirá ese granito de arena con el que quiero aportar a las investigaciones que realiza la Universidad Técnica Particular de Loja, sobre nuestras realidades educativas a nivel nacional específicamente en lo que se refiera al Liderazgo y la vivencia en valores en cada una de ellas.

Al entregar estos resultados de la presente investigación a las autoridades, compañeros docentes e interesados en el desarrollo del centro educativo investigado, lo hago con el mayor agrado y con la sincera aspiración de que en base a su lectura y análisis del mismo, hagan que el conocimiento cabal de su realidad educativa los lleve a reflexionar sobre muchas actitudes como autoridades, como docentes y sobre todo como personas logrando que se replanteen ciertas actitudes personales y profesionales tendientes a superar los problemas y secuelas que conlleva esa realidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS

2.1.1. GENERALIDADES

Por gestión se considera la “Acción y efecto de gestionar o de administrar, gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un deseo cualquiera, administrar por otra parte consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”¹ (Definición.de. 2008-201)

De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requiere de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente; una gestión, entonces, está orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también se refiere a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle para concretar aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible.

“Capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”.² (Rebolledo)

De lo enunciado podemos entender que una buena gestión debe estar encaminada a alcanzar los objetivos propuestos; y ello solo se lo puede lograr como resultado de un enfoque sistémico y en coordinación con todos los recursos disponibles sobre todo humanos, siempre respondiendo a las realidades y necesidades de la empresa.

Hoy en día todas las organizaciones en los diferentes ámbitos enfrentan un gran reto con respecto al mercado en consecuencia de diversos factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales; los cuales obliga a las organizaciones a estar en constante cambio de mayor a menor, a nivel interno y externo para

responder a las necesidades y estar sobre todo preparadas para el mercado competitivo al que se enfrenta ofreciendo mejores oportunidades y productos.

Entonces, se hace inevitable la nueva concepción de gestión en toda organización, con la aplicación de procesos administrativos de decisión, planeamiento, influencia, ejecución y control sobre el recurso humano y a las operaciones y actividades que realizan las distintas áreas funcionales de su estructura, tendientes a favorecer el logro de los objetivos inicialmente planteados.

Gestión como se dijo que se debe realizar en todas las organizaciones y más aún en las educativas que son la que normalmente se trabaja con capital humano en formación, y de ello va a depender su futuro; por ello a continuación me refiero a la gestión educacional.

2.1.2. GESTIÓN EDUCACIONAL

Actualmente el mundo cambiante nos deja un gran desafío a las instituciones educativas, surge la necesidad de rediseñar el trabajo escolar revisando la desintegración existente entre lo pedagógico y lo organizacional, de desechar el modelo administrativo pasado hacia un modelo presente con miras hacia el futuro en base a una gestión integrada de la institución educativa.

Gestión que abarca varias dimensiones como la participación, considerando de que esta es una actividad de actores colectivos y no una actividad individualizada; gestión que debe ser entendida como una nueva forma de conducir la organización escolar de tal modo que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Solo cuando tengamos claro este concepto, podremos entonces entender la necesidad de la gestión dentro del proceso educativo para mejorar las prácticas educativas, explotar nuevas posibilidades e innovarlas constantemente.

De ahí que gestión educativa según algunos autores es:

“Conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”³
(García 2000)

Se infiere, entonces, que cualquier acción de gestión educativa debe orientarse al por qué y para qué de la actuación pedagógica, lo que determina su origen en una necesidad específica, y, una vez justificada su articulación operativa, determinar las personas idóneas para la tarea y la caracterización de ámbitos y modalidades de actuación para mejorar la calidad educativa.

“Conjunto de procesos teórico – prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales”⁴ (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. 2000)

Se entiende entonces, que los centros educativos constituyen pequeñas y medianas empresas que contribuyen al desarrollo de los pueblos, están inmersos en una sociedad en constante transformación que le presiona para que se adapte a las nuevas realidades y le plantea nuevas demandas a las que debe dar una respuesta adecuada. Por tanto no puede estar alejada de lo que pasa a su alrededor ni debe ir a remolque de la sociedad, debe anticiparse siendo capaz de hacer un análisis prospectivo de necesidades futuras. Los cambios en educación son inevitables y necesarios. Los centros escolares no pueden ser siempre iguales ni es justificable seguir haciendo lo mismo como si nada hubiera cambiado.

Resulta necesario que los centros escolares desarrollen capacidades, estructuras y sistemas que les permitan ser más adaptables y competentes para responder a las numerosas demandas que la sociedad les hace.

“Acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales”⁵ (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. 2000)

Por tanto, desde esta perspectiva el cambio educativo y la mejora educativa son responsabilidad de todos los gestores educativos facilitando e impulsando con su práctica profesional acciones encaminadas a conseguir los objetivos propuestos, acomodando sus funciones a la nueva situación e iniciando métodos de trabajo y prácticas profesionales novedosas para alcanzar la misión y visión institucional de manera conjunta.

“Proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”.⁶ (Barrios, pág. 7)

De lo que deducimos que, la gestión educativa debe estar determinada por las prácticas del director y del equipo directivo para asegurar un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. De este modo se trata, en un enfoque más amplio de la gestión educativa, de generar condiciones internas de los centros que promuevan el propio desarrollo de la organización mediante el esfuerzo sistemático y sostenido dirigido al cambio en las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internamente relacionadas, con el propósito de lograr más eficazmente las metas educativas

2.1.3 IMPORTANCIA

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta hoy la sociedad es alcanzar la educación de hombres y mujeres con niveles adecuados de desarrollo tanto individual como social, de entre los varios esfuerzos realizados se ha determinado que uno de los puntales para conseguir esa aspiración es mejorar la gestión educacional incluyente, participativa y democrática; considerando a la escuela como un espacio fundamental de desarrollo y participación social.

Gestión educacional que no se refiere solo al aspecto administrativo, los procedimientos, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos; sino hace referencia algo más profundo, a una situación que se enmarca en un contexto organizacional y social que se encuentra en un espacio y un tiempo determinado.

Gestión que dentro de las instituciones educativas ayude a conducir y orientar la labor docente y administrativa y sus relaciones con el entorno, para lograr cumplir con los objetivos planteados en el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los actores educativos, a fin de ofrecer un servicio de calidad y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de la familia educativa hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Y dentro de las tareas que deben realizar está el de propiciar que el sistema sea productivo – educativo en forma eficaz y eficiente, planificar, decidir, controlar, no solo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos humanos y garantizar el funcionamiento de la institución educativa.

Pero todo este proceso de gestión necesita tener un soporte en la organización escolar; y esos son los equipos de trabajo, recurso humano organizado formalmente para lograr la comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conduzcan a consolidar la calidad educativa; entonces la gestión colectiva en las instituciones educativas se vuelve imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las mismas, porque para ofrecer la educación de calidad de la que tanto se habla se tiene que encontrar el camino adecuado en base a una buena gestión realizada de manera profesional. Aquí la importancia de que las instituciones educativas deben ser administradas y gestionadas por entendidos en administración educativa, porque estos tienen la característica esencial que se trabaja y se administra para hacer más científica y eficiente la transformación de los seres humanos.

2.1.4 TIPOS DE GESTIÓN EDUCACIONAL

Son muchos los tipos de gestión que se puede realizar dentro de las organizaciones, pero considero que los enunciados a continuación son los que pueden ayudar en la gestión dentro de las esferas del campo educativo desde los diversos niveles de responsabilidad, en especial hago énfasis en los dos últimos tipos de gestión que se debería fortalecer en las instituciones educativas.

2.1.4.1 Gestión tecnológica.- Proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación difusión y uso de la tecnología.

2.1.4.2 Gestión social.- Proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de la propuesta.

2.1.4.3 Gestión de proyectos.- Encargada de organizar y administrar los recursos de manera tal que se puedan concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

2.1.4.4 Gestión estratégica.- Encargada de conducir a la institución hacia un futuro deseado, se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la organización, se le considera la responsable de mantener el éxito y la posición competitiva dentro de su entorno.

2.1.4.5 Gestión Pedagógica.- Necesario para orientar los procesos de toma de decisiones en relación con qué, cómo y cuándo evaluar en educación. Está ligada al currículo que es una guía para orientar la práctica docente, en base al cual se realizan las actividades de enseñanza y aprendizaje, que explica las intenciones educativas así como los planes de acción apropiados para alcanzar estos propósitos.

2.1.4.6 Gestión escolar.- proceso necesario para dirigir, conducir, orientar y administrar una institución educativa, se reconoce problemas y se plantea soluciones.

2.1.4.7 Gestión Gerencial.- conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o la prestación de servicios dentro de la institución educativa.

2.1.4.8 Gestión Administrativa y Financiera.- Se enfoca a la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

2.1.4.9 Gestión del conocimiento.- Se refiere a la transferencia de conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, de manera que este conocimiento pueda ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Existen varias razones por las que se es necesario fortalecer la gestión del conocimiento en las instituciones educativas entre las cuales mencionare:

- El motor principal de la actividad de una organización es el conocimiento.
- El conocimiento ayuda al rendimiento de las organizaciones
- La tecnología facilita la puesta en marcha del conocimiento
- Se debe recuperar y clasificar el conocimiento accesible de manera creciente, en forma rápida y efectiva para estar preparado ante la competencia.

De allí que es necesario que en las instituciones educativas se debe aplicar la gestión del conocimiento fortaleciendo el capital intelectual de las personas que allí conviven, para que puedan procesar y transferir estos conocimientos a situaciones laborables y de la vida, con una conducta de permanente aprendizaje y un compromiso de compartirlo a nivel interpersonal y a nivel organizacional.

Aprendizaje que no es individualizado sino organizacional y no se refiere únicamente a que la institución debe ponerse al día de los cambios y avances sino a prepararse para adelantar esos cambios, creando conocimientos y para ello se requiere de un cambio; la organización al igual que las personas debe “aprender a aprender; creando conocimiento ya sea estructurados propios de las áreas curriculares o no estructurados en base a la experiencia, habilidades y creatividad de los miembros de la institución.

2.1.4.10 Gestión de talento humano.- Se enfoca en una serie de decisiones acerca de la relación de las personas y su influencia en el desempeño, basado en la concepción de que sin gente imposible que una organización logre los objetivos.

En virtud de que una institución educativa cuenta con capital humano, es imperativo el fortalecimiento de la gestión del talento humano mejorando la calidad de vida en el trabajo, en un entorno o clima laboral saludable.

Optimando las relaciones interpersonales y desarrollar programas de capacitación, actualización que conlleven al desarrollo organizacional, en aras que el clima laboral sea favorable, sea posible la satisfacción laboral; y luego se diseñan estrategias de mejoramiento organizacional.

En una institución educativa el esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no lo pueden alcanzar solos, y en la medida en que se logre implementar el esfuerzo cooperativo se mejorará los niveles de gobernabilidad, los conflictos personales, las tensiones propias de la labor administrativa y docente porque las personas habrán asumido como propia la gestión institucional estarán con mayor disponibilidad de aportar mayores esfuerzos para el desarrollo conscientes de que el prestigio institucional redundará en el prestigio y valoración personal.

2.1.5 PROBLEMAS PARA UNA EFICAZ GESTIÓN EDUCATIVA

Los múltiples esfuerzos realizados con miras a transformar la gestión escolar para promover la calidad de la Educación, todavía no dan los frutos esperados, puesto que varios son los problemas y los responsables; empezaré por mencionar la responsabilidad desde el más alto nivel:

Es que a niveles administrativos se crean planes de mejora al interior de las dependencias Ministeriales que no son más que adaptaciones de planes de otros países para que funcione en las instituciones educativas ecuatorianas, como si todos los países tuviéramos la misma realidad, sin considerar a los que realmente saben que es lo que van hacer en el aula y en su contexto; entonces el resultado es no más que el discurso educativo; y a esto hay que sumar que los programas de capacitación a los docentes no cubre con los vacíos y deficiencias que presenta este campo.

A nivel administrativo ya dentro de las instituciones educativas, los directivos quienes tomando una actitud autoritaria piensan que nada más ellos están capacitados para aportar en la mejora de su institución y no aprovechan ni dan oportunidad al talento de sus docentes brindando espacios para que colaboren en el mejoramiento de sus labores docentes, en la búsqueda de soluciones conjuntas y en las prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes; lo que propicia un ambiente desfavorable para la convivencia y desarrollo personal y social.

A nivel de profesores y directivos en cuanto a la materialización del Proyecto Educativo Institucional, el currículo, el plan de estudios, las actividades pedagógicas etc. es decir los instrumentos curriculares, aspectos que únicamente quedan en el simple hecho de haber cumplido con un requisito plasmado dentro de un papel; muchas veces sucede porque no fue consensuado, entonces no hay un compromiso consciente por su ejecución.

A nivel de padres y madres de familia quienes olvidando que la educación es tarea de todos han dejado un lado su papel de coprotagonistas de la gestión escolar y con ello del mejoramiento de la calidad de educación, limitándose a ser críticos destructivos echando la culpa a todos , siendo que ellos son los primeros y los más importantes maestros en la buena educación en valores de sus hijos y que los maestros en las instituciones educativas no podrá hacer un buen trabajo sin el apoyo e interés de los padres y madres.

Problemas que sin duda nos permite concluir que el discurso educativo y sobre todo el de la calidad se han convertido en términos de publicidad, en buenos discursos vendibles a la sociedad, lo cierto es que ni el Programa ni los planes de mejora han logrado cristalizar lo que en la sección quinta de la constitución desde su art. 26 al 29 propone como producto de la actividad educativa y en especial de la escolarizada, toda vez que la desconcentración total no ha llegado hasta la escuela, es que si no se logra definir el ámbito de la escuela como unidad educativa donde se gestione el currículo de nada servirán los grandes temas de la educación, el programa de escuelas de calidad no ha generado los beneficios educativos en las respectivas comunidades, ni siquiera como producto de su aplicación en la escuela y lo importante que son los aprendizajes de los alumnos simple y sencillamente no se perciben al no establecerse correspondencias contundentes.

Existen entonces sin número de problemas de los cuales creo que con lo que he enumerado es suficiente para entender la falta que hace que todos los involucrados hagamos conciencia de los problemas reales que se están presentando en el ámbito educativo y del impacto que tiene en el proceso de enseñanza – aprendizaje y que a través de una buena comunicación busquemos mecanismos que ayuden a coadyuvar en la solución de los problemas, ajustando a las nuevas demandas de la ciencia y la tecnología y enmarcadas sobre todo al contexto real.

2.1.6 COMPONENTES NECESARIOS PARA UN MODELO EFICÁZ DE GESTIÓN EDUCATIVA

Con el propósito de erradicar en algo los problemas presentes que obstaculizan una buena gestión donde el servicio ofrecido sea de buena calidad, alimentado en base de todos los actores involucrados en este proceso, donde los resultados sean estudiantes con aprendizajes significativos y pertinentes, una institución eficaz, eficiente, contextualizada producto de la innovación, y adecuación de las prácticas pedagógicas es necesario contar con un modelo de gestión que este cimentado en los siguientes componentes:

- a) **Generación del compromiso con la transformación de la escuela**: Donde todos los implicados en la acción educativa estén dispuestos a trabajar de manera colectiva para conseguir los objetivos comunes planteados.

- b) **Diseño del proyecto de escuela a construir**: En base a la fundamentación legal, el curriculum oficial, las políticas y planes educativos, de acuerdo a la realidad, los actores diseñen un proyecto educativo orientado a la innovación educativa y las mejoras de las prácticas pedagógicas, así como los principios de gestión y la estructura organizacional de soporte al funcionamiento de la institución educativa.

- c) **Liderazgo y participación en la transformación**: Proceso que debe encauzar el gerente educativo con el objeto de llevar adelante las acciones conjuntas establecidas en los planes, proyectos y en la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos.

- d) **Evaluación continua del aprendizaje colectivo**: Es necesario que exista un sistema de evaluación, tanto del proceso de ejecución de las acciones realizadas por la comunidad educativa como de los resultados de impacto de las mismas en función el diseño del centro escolar; a través de esquemas

participativos de análisis, resolución de problemas y la generación de ajustes a las acciones emprendidas.

- e) **Potenciación del aprendizaje continuo**: A través de la información que proporciona la evaluación continua se podrá hacer conciencia y autoconciencia en los actores de la comunidad educativa de cuánto pueden aún continuar haciendo para materializar la visión de una institución educativa en continua construcción, redefiniendo el diseño o ajustando en términos de objetivos, metas y acciones para lograr la escuela de excelencia académica.

2.1.6. CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN GESTOR EDUCATIVO

Para generar este modelo de gestión educativa se debe contar con alguien a la cabeza y ese papel lo debe cumplir el directivo, quien indudablemente a más de directivo debe ser un buen gestor, poseedor de cualidades que le permitan aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión; entre las cuales se destacan:

- Capaz de establecer direcciones claras, entregando objetivos explícitos, normar precisas de trabajo y colaborando en la consecución de los mismos.
- Estimulador de la comunicación abierta, dispuesto a escuchar y al dialogo
- Poseer actitudes de liderazgo
- Prepara y apoya a su personal de manera desinteresada
- Adecuado manejo de las relaciones humanas
- Crítico constructivo del desempeño del personal docente, discente, administrativo, de servicio etc.
- Hace seguimiento y control permanente sobre el desempeño del personal y de él o ella mismo.
- Consciente de su decisión financiera
- Estimula la innovación y las nuevas ideas

- Con alto nivel de integridad
- Toma decisiones claras cuando son necesarias

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO, TIPOS, CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO

2.2.1 CONCEPTO

Actualmente nuestra sociedad ha transformado la práctica de las organizaciones y con ello su habilidad para su manejo incluido claro las educativas, hoy se exige adoptar una nueva concepción de liderazgo basado en principios, actitudes positivas, perseverantes, optimistas y solidarias, con alta autoestima, responsabilidad y capacidad de servicio. El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de su organización, debe tener claro su norte es decir hacia dónde va y quiere llevar a su grupo, preparar al grupo para lo que vendrá entendiendo que en el camino no solo se va a encontrar triunfos sino que se presentará obstáculos muchos de los cuales oscurecerán el panorama, pero que con el esfuerzo, su motivación y sobre todo el trabajo en equipo podrán salir adelante aprendiendo de ello para experiencias futuras

De ahí que ciertos autores conciben el liderazgo como:

“Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permita la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita”⁷ (Cuevas y Díaz, 2005)

“Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo”⁸ (Cuevas y Díaz 2005)

Según Koontz: “es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros del grupo”⁹ (Koontz y Wehrich 2006)

“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros”.¹⁰ (Guillen 2000)

Chiavenato, Idalberto destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”¹¹ (Chiavenato Idalberto 1993)

“Capacidad de conducir, de usar el poder”¹² (Cuevas y Díaz 2005)

“Función de influencia que resulta de la confluencia dinámica de tres variables: características del líder, el grupo de seguidores, la situación o contexto”¹³ ((Cuevas y Díaz 2005)

De los conceptos enunciados según estos autores el líder entonces, ejerce una gran influencia sobre los demás, convirtiéndose en la persona de máxima autoridad de su grupo. La relación que genera con su grupo es mutua, de tal manera que el líder es quien suministra los materiales y recursos necesarios y a la vez los miembros del grupo dan a éste mayor autoridad, prestigio, estima y poder.

Se hace necesario entonces aclarar las siguientes interrogante ¿los líderes nacen o se hacen? ¿Quiénes pueden llegar a ser líderes? preguntas bastantes complejas de responder, sin embargo a pesar que muchos autores consideran que los líderes nacen porque se ha comprobado en un gran porcentaje de ellos presentan rasgos o características natas; sin embargo no por ello necesariamente se convierten en líderes.

La idea de que los líderes nacen ha fracasado, hoy la concepción más acertada es que los líderes se hacen porque el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una necesidad de hacer bien las cosas, una disposición por

realizar un trabajo con significación social, es decir, los seres humanos por el mero hecho de estar sometidos a constantes cambios somos capaces de aprender y cambiar, lo que nos hace falta es una buena formación y en base a la experiencia acumulada todos podemos llegar a ser líderes, es importante entonces que dentro de nuestras aulas ayudemos a los jóvenes a que vayan asumiendo responsabilidades, haciendo frente a los problemas y buscando soluciones a fin de que vayan forjándose como un auténticos líderes aprendiendo a desenvolverse en la vida.

Dentro del campo educativo se considera líder a aquella persona que a pesar de tener cualidades iguales de acuerdo a la formación con los demás miembros del grupo, en éste las cualidades han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una persona más madura, entonces no es difícil entender que el liderazgo educacional los deben ejercer quienes están inmersos en educación porque conocen y dominan las diferentes tareas y funciones de cada puesto de trabajo, conocen y viven las necesidades que tiene la institución siendo capaces de comprometerse a buscar alternativas para mejorar la calidad de la educación; por tanto es nuestro reto como docentes vencer el miedo y prepararnos para asumir esta responsabilidad así como preparar a los jóvenes para que más adelante sean quienes dirijan los destinos de las instituciones no solo educacionales sino a nivel general.

2.2.2 TIPOS DE LIDERAZGO

Existen un sinnúmero de tipos o estilos de liderazgo, sin embargo en el presente trabajo me voy a referir a algunos de ellos que considero se dan o se deben darse dentro del liderazgo educacional así como aquel que hace daño en la institución educativa:

2.2.2.1 Liderazgo transformador: responde a las necesidades de los miembros pero busca su implicación, con lo que establece una relación de estímulo recíproco que transforma al líder en agente moral preocupado por valores como la libertad, justicia o la equidad.

Lograr que los seguidores quieran hacer las cosas que deben hacer no es tarea fácil, muchas veces el miedo o el interés no lo permite, sin embargo es importante destacar el papel que juegan este tipo de líderes que logran que con su presencia o sin ella los seguidores se muevan con fuerza propia hacia los objetivos previamente señalados por él.

Vale entonces preguntemos ¿Qué tiene este líder que influye de tal manera en sus seguidores? Pues la razón está en que este líder tiene la capacidad de motivar a sus seguidores a trabajar por metas comunes en vez de metas aisladas basados únicamente en su espíritu de compromiso de tal manera que sus objetivos quedan garantizados a través de la convicción individual y del grupo de sus seguidores cuya recompensa no es más que la interna de autorrealización.

2.2.2.2 Liderazgo transaccional: “Líder que ayuda a sus seguidores a identificar que es lo que deben hacer para lograr los resultados deseados tomando en cuenta las necesidades de imagen propia y de autoestima de la persona.”¹⁴

(Ivancevich, 1994, pág. 402)

Fácil comprender de acuerdo a lo enunciado por este autor que la base de su liderazgo radica en la transacción entre él y sus seguidores, puesto que este tipo de líder tiene la capacidad de negociar con sus seguidores reconociendo sus necesidades para luego en base al diálogo llegar a un acuerdo, de tal manera que por un lado los miembros del grupo se benefician recibiendo premios por su desempeño laboral y por otro el líder se beneficia porque se ha cumplido con el trabajo.

Este tipo de liderazgo puede resultar efectivo en las organizaciones dentro de ellas las educativas ya es una manera de conseguir que la institución marche sin problemas y con eficiencia al crear un ambiente de confianza y satisfacer las necesidades de quienes la conforman, sin embargo lo negativo es que estos líderes no propician el cambio sino más bien conservan la estabilidad.

2.2.2.3 Liderazgo institucional: unido a una estructura formal de las organizaciones y que es ejercido por quienes han sido elegidos y o designados para representar a la organización y dirigir formalmente a sus miembros.

Toda institución, u organización necesita de alguien que lo represente, que los dirija, que los guie hacia donde deben ir, es entonces necesario elegir un líder no por sus cualidades físicas sino más bien porque sobresalga en algún aspecto dentro de su función como las habilidades comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, a este tipo de líder se lo considera formal es decir necesario dentro de la organización.

2.2.2.4 Liderazgo carismático: “Con una cualidad excepcional como es el carisma que les permite motivar a los seguidores para que alcancen un desempeño sobresaliente capaz de desempeñar un papel vital en la creación del cambio”¹⁵, (Ivancevich, 1994, pág. 402)

Lo que se nos hace fácil deducir según lo enunciado, que este líder tiene una característica especial que le permite ganarse el respeto, confianza y la seguridad de sus seguidores, por cuanto el está dispuesto hasta de asumir riesgos personales dañando muchas veces sus propios intereses con tal de conseguir los objetivos propuestos por el grupo; es decir predica con el ejemplo es así como logra que los seguidores adquieran esa confianza en sí mismos y ayuden a realizar el cambio en la organización según su visión a futuro.

2.2.2.5 Liderazgo participativo: Líder que no toma la decisión solo, sino más bien utiliza la consulta en la práctica de su liderazgo, en la toma de decisiones no delega, pero si consulta pidiendo ideas y opiniones a sus subalternos aceptándolas siempre y cuando sea posible y práctica.

Es un tipo de líder que apoya las ideas de sus subalternos dejando a un lado la actitud de dictador, sin embargo la toma final de decisiones en asuntos de importancia la tiene en sus manos. A través de la participación del grupo en la

toma de decisiones logra este líder que los/as seguidores se sientan comprometidos con el grupo y el trabajo, pues se sienten importantes dentro del desarrollo de la organización y mientras más sea la participación mayor será el compromiso de cooperación y responsabilidad

2.2.2.6 Liderazgo democrático: Toma decisiones luego de un análisis grupal o la discusión del grupo, agradeciendo las ponencias de sus seguidores, cuando hay que resolver problemas este líder ofrece varias soluciones de las cuales el grupo tiene que escoger la que consideren más adecuada para el bienestar de la organización.

Un liderazgo democrático implica necesariamente la participación, con todas las bondades que ésta conlleva en términos de un mayor nivel de compromiso e involucramiento en la solución de los problemas de las organizaciones, su poder reside en la totalidad de sus miembros, logrando que la toma de decisiones responda a la voluntad colectiva, entonces se convierte en uno de los líderes más aceptado a nivel de las organizaciones pues es capaz de transformar la realidad y conseguir las metas propuestas en base al trabajo y opinión de los involucrados.

2.2.2.7 Liderazgo autócrata: Líder con pensamiento egocéntrico considerándose como el único competente para dar ideas y tomar decisiones respecto a asuntos importantes para la organización, no permite que sus subalternos colaboren en la toma de decisiones al creer que ellos son incapaces de guiarse a sí mismo o pueden tener otras razones de su interés para asumir una posición de fuerza y control.

Este líder cree que lo único que requiere de sus subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones, y espera de ellos trabajo bajo su supervisión y control. Este tipo de líder hace daño en cualquier organización que se encuentre porque no permite que los subalternos demuestren sus capacidades y trabajen con libertad lo que coopera al empobrecimiento humano de sus

miembros y de la sociedad convirtiendo a la organización en éticamente enferma e improductiva.

Los mencionado entonces son algunos tipos o estilos de liderazgo, cada uno de los cuales los hemos venido desarrollando con el propósito de lograr determinar en base a ello que tipo de liderazgo puede ser efectivo dentro del campo educativo.

No cabe duda que el liderazgo es importante en cualquier organización porque necesitamos estar orientados y guiados en la búsqueda de alcanzar nuestros objetivos, es entonces que según mi criterio no hay un tipo de liderazgo determinado para ejercer, mucho peor en la educación, cada organización o institución según sus necesidades y objetivos crea un prototipo ideal.

Empero, para que el liderazgo sea más efectivo dentro de las organizaciones en especial de la educativa puesto que hay que entender que con quienes se trabajan en ellas es con personas que están en formación y que de ello dependerá su vida futura, es necesario que se entienda que la responsabilidad de la institución no está solo en manos de aquel que representa legalmente es preciso que los integrantes del grupo sean corresponsables a la hora de tomar decisiones; cierto es que cuando se cuenta con un líder los grupos tienden a desatenderse de los problemas, suponiendo que por el hecho de tener un representante no necesita asumir responsabilidades.

Es ahí donde está el trabajo del liderazgo, el líder debe influir en la recuperación de la responsabilidad colectiva, lograr que los integrantes del grupo se conviertan en su momento en líderes ejerciendo los derechos a decidir y ejercer su liderazgo con el único propósito de colaborar en la solución de los problemas, necesarios para garantizar la calidad de educación que tanto se aspira y se necesita.

2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER EDUCATIVO

Hemos hablado de los tipos de liderazgos y las particulares de cada uno de ellos, es necesario determinar una serie de características que deberían poseer los líderes educativos para ejercer su función:

- Debe tener el carácter de miembro, compartiendo con los demás miembros del grupo.
- Debe sobresalir en algunos aspectos que interesa al grupo
- Con capacidad para organizar, vigilar, dirigir, y sobre todo motivar
- Dispuesto a corregir riesgos y a vencer los obstáculos
- Luchador incansable por la calidad con calidez
- Hábil en la toma de decisiones compartida con los ideales del grupo
- Saber enmarcar los objetivos del grupo y guiar al grupo a su consecución
- Con autoridad moral para predicar con su ejemplo
- Audaz, inteligente, de buen carácter, paciente, consistente, creativo, optimista, entusiasta, carismático
- Visionario a largo plazo
- Gran capacidad de poder requerido para ser respetado
- Un buen negociador convincente, coherente y de palabra
- Exigente con el equipo y con él mismo

Cabe destacar, que la función del líder no es nada fácil, pues además de tener estas características hay que desarrollarlas adecuadamente ya que una institución educativa no puede funcionar bien si su equipo no está bien liderado, capaz de desarrollar sus funciones con eficacia y eficiencia.

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Existen muchos criterios que consideran que el hecho de asumir una responsabilidad como directivo ya pueden ser considerados líderes simplemente

por su posición, pero se ha comprobado que esas concepciones está sumamente erradas porque lo uno casi nada tiene que ver con lo otro.

Aquí un cuadro comparativo sobre estos dos aspectos que clarifica lo enunciado

DIRECTOR	LÍDER
<p>Interés primordial es cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p>	<p>Las metas actuales se toman sin problema. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr en equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo a ellas.</p>
<p>Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo en equipo y el respaldo mutuo.</p>
<p>Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean la oportunidad para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p>
<p>Considera a la solución de los problemas como una pérdida del tiempo o como una abdicación a la responsabilidad de la gerencia.</p>	<p>Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás,</p>
<p>Controla la información y comunica</p>	<p></p>

<p>solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p>	<p>siente es que es su deber facilitar y fomentar esta conducta.</p>
<p>Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p>	<p>Considera que la solución de los problemas es responsabilidad del equipo</p>
<p>En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.</p>	<p>Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p>
	<p>Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p>
	<p>Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p>
	<p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.¹⁶ (Koontz. Y Wehrich, 2006)</p>

En conclusión, si bien la base fundamental de un buen gerente se mide en su capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización y la capacidad para determinar los objetivos apropiados; la clave del éxito de las organizaciones está en que el gerente no sólo debe ser el que dirige las actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el éxito común.

2.4. GESTIÓN Y LIDERAZGO VAN DE LA MANO

Varias personas creen que la gestión y el liderazgo van de la mano automáticamente. Pero no es así, por lo que primeramente hay que distinguir entre estos dos conceptos la gestión es algo que se acaba de hacer, una diligencia para conseguir un objetivo; el liderazgo en cambio es tener fuerza y coraje en las convicciones y la capacidad de ver que esas convicciones se conviertan en realidad.

Dos procesos a pesar de ser acciones diferentes son complementarias dentro de toda institución y de manera relevante en las educativas, que dentro de cada uno de los temas los he recalcado, por lo que solamente vuelvo insistir en que necesitamos contar en nuestras instituciones educativas con líderes comprometidos con un proyecto y con las personas.

Hoy más que nunca necesitamos expertos en gestionar, además de la parte racional, la dimensión emocional de las personas y de los equipos a fin de que estos ayuden en la consecución de los objetivos trazados voluntaria y eficientemente, de tal manera que podamos dirigirnos a pasos agigantados hacia la tan ansiada educación de calidad.

2.5. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Para empezar sobre este tema tan trascendental primero comenzaré por determinar varias concepciones sobre que son los valores y educación:

Valores:

“El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones”¹⁷ (Guillen, 2006)

“Los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas, las personas buscamos satisfacer dichas necesidades”¹⁸ (Schmenlkes, 1996)

“Los valores son procesos cognoscitivos afectivos generales, caracterizados por ser profundos y perdurables, se da la disposición a la acción, se componen de actitudes”¹⁹ (Schmenlkes, 1996)

El valor, por tanto, es la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que nos conviene más o menos. Los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del tono moral, cultural, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad en que nos ha tocado vivir.

Los valores se convierten en guías y pautas que marcan las directrices de una conducta coherente. Se convierten en ideales, indicadores del camino a seguir. De este modo, nos permiten encontrar sentido a lo que hacemos, tomar las decisiones pertinentes, responsabilizarnos de nuestros actos y aceptar sus consecuencias. Nos permiten definir con claridad los objetivos de la vida. Nos ayudan a aceptarnos tal y como somos y estimarnos. Nos hacen comprender y estimar a los demás. Facilitan la relación madura y equilibrada con el entorno, con las personas, acontecimientos y cosas, proporcionándonos un poderoso sentimiento de armonía personal.

Educación:

“Etimológicamente viene de latín educare que significa conducir llevar al hombre de un estado a otro”²⁰ (Definición.de, 2008 – 2011)

“Proceso multidireccional mediante el cual se transmite conocimientos, valores y costumbres y formas de actuar”²¹ (monografias.com. educación)

“Proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual”²²
(monografias.com. educación)

“Influencia ordenada y voluntaria ejercida sobre una persona para formarle o desarrollarle”²³ (monografias.com. educación)

En general, educación según los autores se refiere a la influencia ordenada ejercida sobre una persona para formarla íntegramente desarrollando varios niveles complementarios; en la mayoría de las culturas es la acción ejercida por la generación adulta sobre la joven para transmitir y conservar su existencia colectiva. Es un ingrediente fundamental en la vida del ser humano y la sociedad y se remonta a los orígenes mismos del ser humano. La educación es lo que transmite la cultura, permitiendo su evolución.

Uniendo estos conceptos tanto de valores como de educación se hace claro que toda educación sobre todo la destinada a niños y adolescentes debe mirar hacia el futuro basándose en esas necesidades o aspiraciones humanas pues tiene como misión la formación de adultos para el mañana.

Esto se hace más difícil hoy en día por un lado debido a la velocidad con que van ocurriendo los cambios tecnológicos, científicos etc. La clara desintegración y conflictos familiares por el hecho migratorio que si bien como país nos sirve por las remesas recibidas, pero que nos está cobrando y caro pues las historias de estas familias son diversas, los dramas que viven los parientes que se quedaron en este país tienen matices de dolor, soledad, frustración, abandono y añoranza

de las horas vividas es ese hogar que aunque pobre se respiraba amor y solidaridad.

Por otro lado y no menos cierto la crisis en valores que estamos viviendo día a día al observar así como escuchar tantos casos de corrupción y delincuencia que se vive a diario en nuestro país y en el mundo, lo que ha ocasionado que nuestro ambiente se vuelva nocivo para el cultivo de valores.

Es allí donde empieza el reto para quienes estamos inmersos en el proceso educativo porque hoy en día hemos adoptado las diversas necesidades de la sociedad y nuestra función ya no es solamente volver significativo los contenidos sino ante todo formar ciudadanos y ciudadanas auténticos, que sepan asumir conscientemente los retos de la globalización y puedan comprometerse en la construcción de un mundo más justo, más inclusivo, equitativo e intercultural.

Es preciso entonces ampliar nuestra visión considerando que la educación es el motor principal de la transformación social ya que ella determina la clase de individuo que estamos produciendo. Es nuestra responsabilidad crear una atmósfera de trabajo cooperativo, con gusto y amistad, trabajando duro pero sin ambición personal peor aún de rivalidad; lo cual significa que primero nosotros/as debemos vivir y trabajar de esta manera porque nunca debemos olvidar que los seres que formamos aprende los valores que ven más no lo que magistralmente podemos predicar.

En el colegio Fiscomisional "Italia" como una institución religiosa busca al igual que todas las instituciones educativas de hoy una educación rica en valores y para conseguir se han trazado los siguientes objetivos:

- Promover la comunicación, el diálogo y las buenas relaciones interpersonales, para que todos los elementos de la comunidad educativa del Colegio, se revitalicen y posean un funcionamiento más eficaz.
- Capacitar al educando para que sea un "honesto ciudadano y un buen cristiano".

- Preparar al futuro bachiller con sensibilidad social y política, en permanente lucha por la verdad y la justicia social, abierto al pluralismo ideológico y a las demás culturas.
- Participar en campañas y acciones de defensa de la vida, promoción de los derechos humanos, formación de conciencia ecológica y lucha por la construcción de un mundo más digno para sí y sus semejantes.

2.5.1 LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA PRÁCTICA DE VALORES

El trabajo en los centros educativos es una tarea que implica al conjunto de la comunidad educativa. Sus diferentes miembros se enfrentan cada día con su labor. Los directivos en su tarea de liderazgo y gestión, el profesorado en su tarea docente y educativa, el alumnado han de aprender y dominar los contenidos educativos y formarse globalmente. En algunos casos estas tareas se realizan en un contexto o ambiente poco agradable o poco favorecedor.

En manos de los agentes educativos está la posibilidad de mejorar este ambiente para facilitar la labor prioritaria: formación integral del estudiante, de esta manera se podrá dedicar todas las energías a seguir con éxito el proceso educativo que es el objetivo que se persigue.

Puede favorecer o dificultar el proceso educativo el ambiente que se crea en el aula o en el centro de una forma más o menos permanente a partir de la interacción que mantienen los diversos agentes educativos: directivos, profesorado, alumnado y demás miembros de la comunidad educativa. En el caso del aula, se añaden a la interacción las características del área, el método y el espacio; y en el caso del centro, el estilo organizativo y de gestión, los espacios y otras características del centro.

La convivencia es un objetivo específico y fundamental de todo el proceso educativo que conlleva actitudes y comportamientos respetuosos, positivos y de consenso por parte de todos los sectores de la comunidad escolar. Su finalidad es la formación

para una vida social adulta y la mejora del clima escolar. En este empeño resulta imprescindible la cooperación de toda la sociedad.

En efecto, la convivencia en los centros supone, en parte, un reflejo de la convivencia en la sociedad, con las contradicciones y problemas que se observan en la misma. Por ello, no resulta fácil aplicar soluciones definitivas para abordar la problemática de la convivencia en los centros educativos si en la sociedad en la que está inmersa la escuela se adoptan posiciones de agresividad y violencia, sea en el aspecto físico o en el psicológico, que inciden de manera directa o indirecta en los actores presentes en el ámbito educativo.

La mejora de la convivencia en los centros educativos debe enmarcarse dentro de la necesaria mejora en las relaciones existentes entre las diversas personas, grupos e instituciones que conforman la sociedad, con independencia de que el conflicto es algo normal en toda sociedad libre y democrática, es preciso además tener en cuenta que el sistema escolar ha sido siempre y es por su naturaleza misma conflictivo y genera por sí mismo un elevado nivel de presión, imposición y violencia simbólica sobre la población escolar: asistencia obligatoria cumplimiento obligado de tareas, convivencia forzada con los colegas y directivos no elegidos por uno, aceptación obligatoria de normas y condiciones de funcionamiento, autoridad y decisiones de los adultos, no siempre suficientemente consensuadas, etc.

Entonces; hay que ir a una visión amplia y positiva sobre la convivencia y aún sobre la disciplina, que las sitúe en el marco de la calidad de los procesos educativos y en la búsqueda de la armonía de las relaciones entre las personas y entre las instituciones y sectores de la comunidad escolar y es que ante un conflicto que afecte a la convivencia en un centro, se deben agotar todas las posibilidades para resolverlo en el marco más próximo a donde ha surgido con criterios reflexivos, con serenidad, con razonamiento, con implicación cooperante de los afectados, de tal manera que conduzca a su transformación en oportunidades para madurar y crecer. Además, es importante convertir siempre los conflictos en una ocasión para aprender a convivir.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El colegio Fiscomisional “Italia”, de la ciudad de Méndez, Cantón Santiago, Provincia de Morona Santiago, constituye uno de los anhelos más grandes de quienes poblaron y poblamos este pueblo; pues es una institución educativa que brinda educación media, preparando a las nuevas generaciones, capacitándolas para que se conviertan en protagonistas del cambio social que requiere la sociedad.

En el año de 1960 se crea el Colegio con el ciclo básico mediante resolución ministerial N° 1120 del 8 de octubre, gracias al esfuerzo de los personeros de la Ilustre Municipalidad del Cantón Santiago, padres de familia y sobre todo de la Misión Salesiana radicada en esta localidad; por lo cual la población de Méndez decide ponerle el nombre de Colegio Italia a esta institución educativa como una muestra de agradecimiento a los religiosos italianos que integraban la Misión Salesiana situada en toda la región amazónica.

Años más tarde en 1982, gracias a la resolución ministerial N° 001836 del 12 de julio se autoriza el funcionamiento del primer curso del ciclo diversificado, en los bachilleratos en Educación Industrial y Ciencias de Comercio y Administración, especialidades de Mecánica Automotriz y Contabilidad respectivamente.

Luego con la finalidad de dar servicio a quienes trabajan en el día y mediante Resolución Ministerial N° 002696 del 22 de octubre de 1980 comienza a funcionar el primer curso del ciclo básico de la sección nocturna, la que más adelante terminó por cerrarse debido a la falta de estudiantes.

Ha preparado a más de ochocientos estudiantes dentro de los tres últimos años de educación básica así como en el bachillerato dentro de las especialidades Ciencias de Carácter General y Contabilidad especialidades que han sido bien

acogidas por la comunidad; laboran aquí veintiocho maestros, de los cuales veinte y cuatro tienen nombramiento definitivo y cuatro trabajan bajo contrato.

Personal directivo por sexo y edad

MUESTRA: RECTOR, VICERRECTOR Y CUATRO JEFES DE ÁREA

Tabla Nº 1

RANGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
20 – 29	0	0%	1	33,40%
30 – 39	0	0%	1	33,40%
40 – 49	1	33,40%	0	0%
50 – 59	2	66,60%	1	33,40%
TOTAL	3	100%	3	100%

Fuente: Secretaria del Colegio

Elaboración: Saira Guevara

La importancia de la dirección en la eficacia del centro escolar es un aspecto relevante para las organizaciones escolares desde hace años. En la actualidad cuenta mucho la necesidad de una dirección eficaz capaz de implicar al profesorado en un proyecto de futuro y de ejercer el liderazgo institucional.

Es necesario encontrar las claves que permitan comprender lo que está ocurriendo para buscar respuestas adecuadas a los problemas y acercarse a la pretendida mejora educativa y social.

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más

y que ese aprendizaje les sirva para la vida.

En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Para ello, es importante que se considere la equidad de género en la dirección de estos centros educativos pues según se ha podido palpar la realidad la paridad en la dirección escolar es de momento en muchas organizaciones no más que una buena intención pero no una realidad.

En los albores del siglo XXI la situación indica que hay más hombres que mujeres en la dirección escolar, que el porcentaje de directoras es inferior al porcentaje equivalente de directores; a pesar de ser un hecho evidente que la función docente es desarrollada por mujeres en un porcentaje más elevado que hombres; las razones explicativas de la dificultad de acceso de las mujeres a puestos directivos en las organizaciones educativas tienen que ver con factores externo-estructurales esencialmente ya que los factores interno-personales no son explicativos.

De los datos obtenidos podemos notar que el personal directivo en su mayoría son hombres con un 66,60%, y mujeres con un 33,40% además son personas que fluctúan entre los diferentes rangos de edad como se puede verificar en la tabla anterior.

Considerándose esta última variable característica favorable para la institución educativa puesto de los seis directivos seleccionados cinco son profesionales en educación, así como por su edad cuentan con un estado emocional bastante estable muchos de ellos con años de experiencia en las labores educativas, lo que permite que todos sus esfuerzos y voluntades sean por conseguir las mejores estrategias y proyectos en busca de optimizar los aprendizajes en los educandos propósito principal de la educación.

Personal docente por sexo y edad

Tabla N° 2

RANGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
20 – 29	0	0%	2	22,22%
30 – 39	2	18,18%	2	22,22%
40 – 49	8	72,72%	4	44,44%
50 – 59	1	9,09%	1	11,11%
TOTAL	11	100%	9	100%

Fuente: Secretaria del Colegio

Elaboración: Saira Guevara

Los docentes deben ser un guía y orientador del proceso de enseñanza y aprendizaje, por su formación y experiencia conoce que habilidades requerirles a los alumnos según el nivel en que se desempeñe, para ello deben plantearles distintas situaciones problemáticas que los perturben y desequilibren los conocimientos previos y prepararlos para asumir los nuevos conocimientos.

Entonces la tarea del docente se torna sumamente complicada e implica una verdadera vocación tanto para hombres como para mujeres que han decidido por esta noble profesión, en el Colegio Fiscomisional Italia según la tabla anterior el 72.72% de los profesores encuestados son varones y el 44.44% son mujeres debido a que en nuestro medio el papel de las mujeres han quedado para las actividades del hogar, a lo que haciendo una comparación con el censo educativo realizado a los Profesores que prestan sus servicios al Magisterio Fiscal en el Ecuador, de los 112.731 empadronados; el 38.76% son hombres y el 61.24% son mujeres”²⁴ (Ramos y Zurita 2000), contrastando así los datos obtenidos pues según esto “feminizada”, debido a que el trabajo de las mujeres tanto en el

hogar como en el mundo del trabajo remunerado ha supuesto tradicionalmente cuidar de otros.

El mismo censo indica que “el 50% de los funcionarios entrevistados poseen una edad menor o igual a 42 años” ²⁵ (Ramos y Zurita 2000) hasta 45 años, lo que aparentemente se consideraría un obstáculo para ciertos aspectos tales como el uso de la TIC, pero no insalvable, y muchas experiencias de docentes lo demuestran.

El verdadero obstáculo es el concepto de aprendizaje que hemos interiorizado y que aplicamos constantemente pues estamos muy acostumbrados a un aprendizaje tradicional, en el sentido de "primero aprendo y luego practico" (primero la teoría, luego la práctica), la formación sin embargo es muy útil, pero hace ya tiempo que el discurso de es que la administración no pone de su parte y no recibimos formación empieza a estar trillado y obsoleto.

La formación que podemos recibir es muy básica, muy inicial, pero si no practicamos y descubrimos con la experiencia qué nos interesa no podremos profundizar en este aprendizaje.

En base a lo enunciado y analizando los resultados del cuadro estadístico puedo manifestar que en cuanto al género en el Colegio Fiscomisional “Italia” hay predominio de hombres docentes a pesar de que las estadísticas demuestran lo contrario; en lo referente a la edad la mayoría de docentes fluctúan entre el rango de 40 – 49 años coincidiendo con las estadísticas enunciadas, además considerando una fortaleza para la institución educativa a pesar de sus años de experiencia los maestros tienen la predisposición de capacitarse y actualizarse permanentemente, pues están conscientes de que día a día sus conocimientos deben ir a la par con los avances tecnológicos por la mejora de la calidad educativa.

Población Estudiantil por edad, sexo

Tabla N° 3

RANGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
14 -16	5	62,50%	9	75%
17 – 19	3	37,50%	3	25%
TOTAL	8	100%	12	100%

Fuente: Secretaria del Colegio
Elaboración: Saira Guevara

El estudiante es el principal responsable de su aprendizaje. Participa en el proceso cumpliendo un rol activo y creativo permitiendo que desarrolle al máximo sus potencialidades. Gracias a ello, valorará la búsqueda de conocimiento como algo liberador y que procura su bien.

Desde este punto de vista, por sugerencia de los maestros de la institución educativa se escogió para la muestra estudiantes con características de líderes 8 varones y 12 mujeres entre los rangos de edad en su mayoría de 14 – 16 años; edad propia para los años de educación secundaria, nótese que para los docentes las mujeres son las que más poseen capacidad de liderazgo pues coinciden con lo que dice Bárbara Hirtz en su reportaje: Los logros conseguidos demuestran la capacidad de la mujer para hacer frente a los obstáculos, basándose en diferentes estudios indica que el liderazgo femenino es un medio de transformación hacia su personal.

Menciona que “la mujer aplica sus habilidades por las relaciones interpersonales y motivacionales para transformar el interés individualista por un interés colectivo guiado hacia la empresa como totalidad”.²⁶ (Hirtz, 2009)

Aseveración que se sustenta en estudios realizados que demuestran que cuando se trata de honestidad, inteligencia y un puñado de rasgos de carácter que se valoran mucho en los líderes, las mujeres que ocupan puestos de liderazgo son superiores a los hombres. Empero la paradoja inherente a estos resultados es que a pesar de las muestras reales de la mujer en su capacidad de dirigir o liderar las fuerzas que hacen y definen la sociedad, relativamente pocas de ellas llegan a los más altos puestos en la política o en el mundo corporativo en edades adultas.

¿Por qué sucede esto? La discriminación de género, la resistencia al cambio y un egoísta "CHS" (Club de Hombres Solamente) son razones para la escasez relativa de mujeres en la parte superior de la pirámide del poder tanto del sector público como privado. También se citan aspectos como la responsabilidad familiar (que todavía recae más en la mujer que en el hombre) y la falta de experiencia para ocupar esos cargos, lo cual es una falacia ya que no se puede tener experiencia si no se les permite obtenerla.

Personal administrativo y de servicio

Tabla N° 4

RANGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
20 – 29			1	33,40%
30 – 39	1	33,40%		0%
40 – 49	2	66,60%	1	33,40%
50 – 59		0%	1	33,40%
TOTAL	3	100%	3	100%

Fuente: Secretaria del Colegio
Elaboración: Saira Guevara

Tanto el personal administrativo: secretaria, colectora auxiliar de colecturía y el personal de servicio: guardián y conserjes son necesarios en las instituciones educativas para complementar la calidad educativa, es por esto que se puede notar en la tabla anterior que el Colegio Fiscomisional “Italia” al ser completo cuenta con todos estos servicios con personas que fluctúan la mayoría entre el rango de edad 40 – 49 años que significa que son personas con experiencia en sus funciones y que se encuentran capacitándose a la medida de sus posibilidades, además existe equidad de género considerando como positivo para la toma de decisiones.

Padres de familia

Tabla Nº 5

RANGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
20 – 29		0%	1	9,09%
30 – 39	2	50%	5	45,45%
40 – 49	2	50%	5	45,45%
TOTAL	4	100%	11	100%

Fuente: Secretaria del Colegio
Elaboración: Saira Guevara

Es fundamental que los padres se involucren en el trabajo escolar de sus hijos, los estudiantes tiene mejores resultados: aumenta el rendimiento escolar escolar y disminuye la deserción escolar. Muchas veces por el trabajo, las responsabilidades, la falta de tiempo o por cualquier imprevisto los padres de familia hacen un lado la educación de sus hijos, es importante que esto no sea frecuente porque solo con la unión de padres de familia, comunidad, docentes y

alumnos benefician el proceso de enseñanza-aprendizaje de todos los educandos.

En la tabla respecto a la muestra de padres de familia la tabla muestra que en una mayoría son las mujeres las que se han tomado la responsabilidad de los hijos a pesar que está claro que el padre y la madre deberán asumir de forma compartida las responsabilidades cotidianas del cuidado, educación y mantenimiento de las hijos, sin embargo debido a la cultura familiar la responsabilidad a quedado en manos de las madres.

En cuanto a la edad de los padres y madres oscila entre los rangos de edad 30 – 39 y 40 – 49 años con lo que podemos determinar que están entre una edad media y que han asumido este papel a tempranas edades posibilitándoles la comprensión a sus hijos.

3.2. Materiales e Instrumentos

Los instrumentos y materiales utilizados para la presente investigación son los siguientes:

3.2.1. Encuestas

Instrumentos técnicos de investigación que en esta ocasión fueron elaborados por la misma Universidad y se nos entregó en la guía didáctica para la realización de la presente investigación. Tiene como objetivo recabar información referente a la gestión, liderazgo y la convivencia de valores dentro de la administración de los centros educativos, en mi caso del Colegio Fiscomisional “Italia”.

La encuesta de los directivos está organizada de tal manera que ellos puedan responder como administran el centro educativo, con ello se trata de determinar el liderazgo real que estos directivos ejercen en su centro educativo.

La encuesta para los docentes está elaborada en un cuestionario donde ellos/as puedan marcar con una X en cualquier alternativa sea: siempre, a veces o nunca en base a sus vivencias y opiniones personales sobre como administran los directivos de la institución el centro educativo donde laboran.

La encuesta a los estudiantes al igual que la de los/as docentes contiene alternativas para escoger de acuerdo a como consideren o perciban el ambiente escolar en el que se desenvuelven.

La encuesta para los padres de familia a sugerencia de la Universidad Técnica Particular de Loja la efectuamos nosotros mismos pero basados en ciertos parámetros de las encuestas entregadas para los otros participantes en los temas referentes a como perciben el ambiente escolar, en cuanto a la gestión, liderazgo y valores en la institución que escogieron para la educación de sus hijos.

3.2.2. Entrevista

Para reforzar esta investigación también se aplicó una entrevista, cuyo cuestionario al igual que la encuesta fue entregada por la Universidad Técnica Particular de Loja, la información recopilada me servirá para fundamentar mi informe de tesis, así como fortalecer la propuesta de innovación para la gestión sustentada en valores y liderazgo que presentaré como una alternativa a la problemática que se diagnostique con el trabajo de campo.

3.2.3. Observación directa

Para poder realizar el trabajo sobre el diagnóstico, la estructura organizativa y el clima escolar que vivencia el Colegio Fiscomisional "Italia" utilicé la observación directa la misma que me servirá para poder analizar la gestión, el liderazgo y los valores evidenciados o no en la institución escogida para mi investigación, en base a mi propia percepción y convivencia personal.

3.3 Métodos y procedimiento

3.3.1 Métodos

Al ser una investigación de tipo exploratoria y descriptiva los métodos a utilizarse son: el descriptivo, analítico y sintético los cuales nos permitirán explicar y analizar el objeto de la investigación, así como también se utilizará el método estadístico y el hermenéutico, según consta en la guía didáctica entregada para Proyecto de Grado I.

Los métodos enunciados me permitirán:

3.3.1.1 Descriptivo.- Describir el objeto de estudio, señalando sus características y propiedades con el propósito de registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual del problema tal cual se presenta, de tal manera que al estar familiarizado con el problema de estudio la interpretación sea correcta.

3.3.1.2 Analítico – sintético.- Descomponer o separar el objeto en estudio en sus partes para analizar a cada uno relacionarlos entre ellos y con el todo, con el propósito de encontrar donde está el problema; así mismo integrar los elementos en estudio en una unidad nueva, para comprender en forma total la esencia de lo que ya se conoció en todos sus elementos y determinar particularidades reales para someterlas a prueba.

3.3.1.3 Estadístico.- Organizar y sistematizar los datos recogidos a través de los instrumentos de investigación aplicados, para verificar su confiabilidad y validez y pueda ser utilizada para el fin que se desee.

3.3.1.4 Hermenéutico.- Comprender e interpretar el sentido de los textos utilizados como bibliografía a fin de elaborar el marco teórico y reflexionar en base al contenido científico la información empírica existente.

3.3.2 Procedimiento

La población para el estudio investigativo es el personal docente, directivo, discente y padres de familia del Colegio Fiscomisional "Italia" de los cuales se escogió una muestra para la aplicación de los instrumentos de investigación quedando de la siguiente manera:

Personal directivo: Rector, Vicerrector y cuatro compañeros Presidentes de las Áreas de: Lenguaje y Comunicación, Física y Matemáticas, Comercio y Contabilidad y Ciencias Naturales que fueron escogidos indistintamente sin preferencia por nadie.

De acuerdo al tema para esta investigación sobre la gestión, Liderazgo y valores en la administración de este centro educativo trabajé con los 15 entre Padres y Madres de Familia que integran el Comité Central elegidos democráticamente para representar durante este año lectivo.

Como se mencionó anteriormente este colegio objeto de la investigación cuenta con 28 profesores con y sin nombramiento por lo que se escogió a los que residen en la localidad y los que cuentan con un título docente que en un total son 20 compañeros 9 mujeres y 11 varones.

En cuanto a la población estudiantil al ser una población heterogénea opté por trabajar a sugerencia de algunos docentes de la institución con 15 estudiantes 4 representantes de los años: décimo de educación básica, primero de bachillerato, segundo de bachillerato y tercero de bachillerato, quienes tienen un criterio más formado y han demostrado características de liderazgo.

Utilizando el método de la observación se ha recopilado fotografías de los diferentes ámbitos de la investigación, y se tiene copia digital e impresa de los diversos instrumentos institucionales y normativos que cuente el colegio para su normal desempeño.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

4.1.1.1 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Este instrumento curricular tiene como objeto proporcionar un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional de las instituciones educativas, para su mejor funcionamiento y el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.

El Colegio Fiscomisional “Italia” al igual que el resto de colegios Cantón Santiago no cuenta con este documento, sin embargo según el Reglamento Interno dentro de las funciones de cada uno de los actores de la educación así como el organigrama que consta en el Proyecto Educativo presentado más adelante, se puede observar que si existe una estructura organizativa interna con una cumbre estratégica integrada por el Rector, Vicerrector quienes en coordinación con el Consejo Directivo y el Inspector General tienen a su cargo la responsabilidad general de la institución.

Luego aparecen las otras dependencias no menos importantes que se encuentran en el mismo nivel y más abajo que son prescripciones que se establecen en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación ya fenecida.

Cabe señalar que la importancia de este sistema organizativo que se encuentra en orden jerárquico reconoce que cada uno de los integrantes y no solo de la plana directiva se encuentra en capacidad de ejercer desde su ámbito de desempeño algún grado de liderazgo, aportando de esta manera como corresponsables del éxito o fracaso de la institución educativa.

4.1.1.2 EL CÓDIGO DE ÉTICA (MANUAL DE CONVIVENCIA)

Es notable que las instituciones educativas desde tiempo atrás se hayan dedicado más al aspecto cognitivo como centro del proceso educativo descuidando la parte axiológica y la formación moral, con la falsa creencia que es la familia quien tiene la total responsabilidad en este sentido, es por ello que ha nacido actualmente una nueva concepción respecto a lo que realmente deben hacer las instituciones educativas que se traduce en la búsqueda necesaria de nuevos modelos que garanticen el desarrollo integral de las personas y la convivencia armónica.

Por eso el Colegio Fiscomisional “Italia” en base a lo que estipula la Constitución Política de nuestra República del Ecuador aprobada en Montecristi en el año 2008 en su art. 347 numeral 2 donde explícitamente dice que los centros educativos deben ser espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica, así como también la nueva Ley de Educación recién aprobada en su art. 2 sobre los principios en el literal i) manifiesta que la educación debe basarse en la transmisión de valores para el buen vivir; el código de la niñez y la adolescencia, el reglamento interno, la filosofía propia de la espiritualidad institucional y según el acuerdo N° 182 del Ministerio de Educación y Cultura están elaborando el Manual de Convivencia.

Documento en el cual se puede evidenciar los compromisos adquiridos por cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, cuyo objetivo no es más que propiciar el mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de la convivencia inclusiva, donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.

Cabe señalar que aún no tiene aprobado este documento por los estamentos correspondiente por cuanto existe un vacío en cómo se debe realizar lo cual a

pesar de las múltiples peticiones realizadas por el Sr. Vicerrector no ha habido ninguna persona que pueda venir a orientar sobre cuál es el formato que debe utilizarse para dicho documento, pues aparentemente no tienen una idea clara al respecto por lo tanto tampoco exigen contar con este documento que debió aprobarse para empezar el año lectivo.

Sin embargo están conscientes que se debe contar con un manual de convivencia pues al ser el entorno educativo un espacio de socialización donde las personas que integran tienen distinta forma de pensar y actuar hace falta un documento que regule las relaciones interpersonales de los que integran, laboran y viven en un centro educativo que faciliten la creación y el mantenimiento de condiciones para el trabajo productivo y el rendimiento eficaz.

4.1.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO

Es un instrumento curricular que encamina la organización hacia el futuro, es la suma de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, con los detalles de los esfuerzos y recursos que deberán invertir para alcanzar la meta de la visión estratégica adoptada por la institución educativa, con la cual compromete a toda la comunidad educativa.

El colegio Fiscomisional "Italia" no cuenta con un instrumento como tal pues en el Proyecto Educativo Institucional ya están insertas las matrices del plan estratégico trazadas a corto, mediano y largo plazo para los cinco años de vigencia; donde se puede notar que los diferentes proyectos mencionados para solventar la problemática presentada en base al diagnóstico realizado a través del FODA están distribuidos por equipos de trabajo de tal manera que todos aporten al desarrollo de la institución así como al cumplimiento de los objetivos planteados traduciendo la visión institucional en acciones y actividades.

4.1.1.4 EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Este instrumento viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, porque contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos en un plazo de un año.

El colegio Fiscomisional “Italia” dentro de su plan operativo anual pretende concretar los objetivos planteados en base a prácticas de actividades y acciones determinadas como talleres de capacitación, de convivencia, de valores, de liderazgo, inserción laboral, actividades de integración, etc. en la búsqueda de solucionar los problemas presentados en el diagnóstico efectuado al inicio de año en ciertos aspectos tales como la infraestructura, desempeño pedagógico, práctica de valores, gestión y liderazgo, ambientes de aprendizaje, clima laboral y escolar, situación ocupacional de los bachilleres ofertados.

Para lo cual se puede evidenciar que incluye la participación organizada y democrática de los miembros de la comunidad educativa como mecanismo de apoyo al proceso educativo, quienes aportan desde su función: padres de familia, estudiantes, docentes a través de sus comisiones permanentes, personal directivo, orientadora vocacional realizando gestiones ante los estamentos correspondientes, así mismo se puede notar que dentro de este plan operativo se ha considerado el valioso aporte de la Procura Salesiana quien a través de sus representantes ayudan con charlas para los docentes, discentes y padres de familia sobre un tema tan importante como son los valores.

Dentro de este análisis del plan operativo del Colegio Fiscomisional “Italia” puedo manifestar que los objetivos planteados que son la parte central del proceso de planificación están enunciados de manera clara, coherente y sobre todo son realistas, así mismo las actividades presentadas son factibles de realizar porque cuentan con los recursos necesarios; y sobre todo radica la importancia en la evaluación que plantean la misma que tiene por propósito

detectar contratiempos y buscar alternativas para reorientar la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.1.1.5 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

Este instrumento curricular tiene la característica de ser un conjunto adaptado de las distintas operaciones y acciones que permitirán modificar una situación educativa inicial establecida en una situación-objetivo caracterizada por un conjunto de factores de orden social que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la comunidad involucrada.

Este instrumento es necesario en cada una de las instituciones educativas, el Colegio Fiscomisional “Italia” institución educativa a la cual se centra mi trabajo investigativo elaboró su propio Proyecto Institucional de acuerdo a su contexto, proyecto que cuenta con la contribución de todos los actores, que no solo se quedó con el diagnóstico y programación sino más bien cuenta con propuestas de mejoramiento pedagógico y de gestión, es decir de un cambio institucional en la cual el centro de la gestión es la formación integral del adolescente.

Su proyecto está sustentado en el modelo Constructivista – Social – Crítico cuyos principios de la propuesta educativa son:

- Modelo pedagógico, caracterizado por la práctica de la democracia
- Educación socializadora, socializante y solidaria.
- Educación con énfasis a la adquisición de destrezas y cambios de comportamiento.
- Educando artífice de su propia formación.
- Espacio libre y las situaciones de comunicación, para la formación integral de la personalidad con identidad nacional.
- Maestro un animador del proceso de Interaprendizaje
- Aprendizaje caracterizado por un papel crítico, activo y transformador

En base a los cuales se han armado todos los componentes del proyecto y todo cuanto se realiza está en función de una identidad institucional, pero siempre enmarcados en los lineamientos políticos educativos del país.

Un componente elemental que debo considerar en este proyecto es que en cuanto la gestión curricular en las decisiones relacionadas con la concreción particular del curriculum introdujeron innovaciones curriculares propias, -tanto de contenidos como de estrategias- favorecedoras de procesos de aprendizaje relevantes y pertinentes, surgidas o no de demandas de la comunidad, pero en concurrencia con ella.

En términos generales, se puede considerar que el enfoque estratégico para la planeación, gestión y valores propuestas en el presente Proyecto Educativo Institucional propone alternativas que se caracteriza por tener en cuenta los múltiples factores que intervienen en la dinámica de las situaciones y las distintas visiones de los actores enrubándolas hacia una sola visión, delimitando metas y líneas de acción posibles que generen compromisos y responsabilidades en la ejecución de las posibles vías de solución, junto con mecanismos de evaluación y ajuste permanente.

Por último debo manifestar, que dentro del breve análisis que he podido realizar sobre este instrumento he percibido que tiene la finalidad requerida porque integra a todos los miembros de la Comunidad Educativa en la consecución de una educación de calidad en el contexto de una esmerada operatividad estratégica y pedagógica; por lo que se puede considerar que es bueno e interesante en su escritura, pero eso no es lo único importante, será valioso así como excelente si efectivamente se está plasmando en la práctica porque de lo contrario de nada servirá haber dedicado tanto esfuerzo solamente por cumplir con uno de los requisitos que solicita el Ministerio de Educación.

4.1.1.6 REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES

Según el art. 107 del literal c) del Reglamento General de la Ley de Educación publicada en el registro N° 226 del 11 de julio de 1985 hoy ya fuera de vigencia en la que se solicita a todos los establecimientos educativos desarrollar el reglamento interno para la convivencia escolar como respuesta al tema disciplina escolar, mediante los cuales se pretende introducir la disciplina escolar con un enfoque de derechos humanos y la ciudadanía, para que de alguna forma estuvieran establecidas aquellas acciones que no se puedan realizar y que fueran sujeto de sanción.

Por lo que el Colegio Fiscomisional “Italia” en el año 2002 elaboró y aprobó dicho reglamento interno, que constituye el punto de partida para mejorar las relaciones de convivencia entre los miembros de la comunidad educativa y establecer pautas y mecanismos para la resolución de los conflictos de forma positiva.

En este documento constan los derechos, obligaciones y prohibiciones de los actores involucrados en el proceso educativo, así como las obligaciones de las dependencias y el manejo de los bienes que poseen el Colegio “Italia”.

Este instrumento no es un reglamento represivo cuyas disposiciones violen o amenacen los derechos de los miembros de la comunidad educativa, porque las medidas disciplinarias están acorde con los derechos y garantías de los adolescentes puesto que para su elaboración se tuvieron presente lo estipulado en el Código de la Niñez y la Adolescencia, el reglamento de la Ley Orgánica de Educación a y otras disposiciones vigentes.

4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO FISCOMISIONAL ITALIA

4.1.2.1 MISIÓN Y VISIÓN

Misión y Visión dos términos distintos pero a su vez complementarios dentro de cualquier organización ya que con la misión podemos tener claro el motivo, propósito o razón de ser de su existencia, mientras que la visión define el camino al cual se dirige a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas.

4.1.2.1.1 MISIÓN

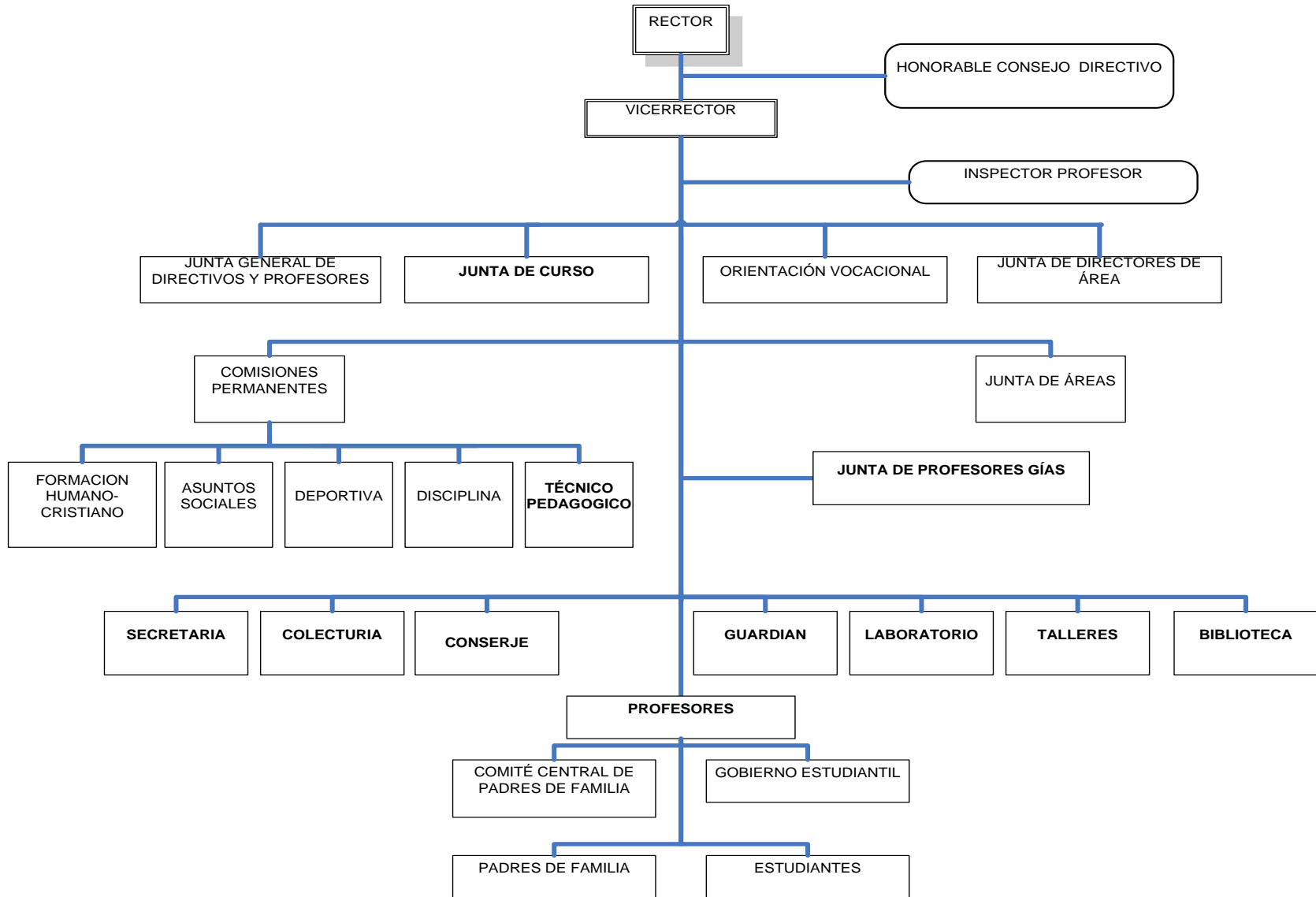
El Colegio “Italia” de Méndez, es una institución Fiscomisional que ofrece a los estudiantes, un proyecto de educación integral a fin de desarrollar su personalidad en todas sus dimensiones y potencialidades, aplicando el sistema preventivo de Don Bosco, capaz de formar al ciudadano que participe en la transformación de la sociedad y la búsqueda del bien común.

4.1.2.1.2 VISIÓN

El Colegio Fiscomisional Italia en los próximos cinco años se caracterizará por entregar a la sociedad bachilleres en las especialidades de: Contabilidad y Ciencias Carácter Generales, basados en procesos innovadores acordes a nuestra historia y cultura, abiertos y críticos a los cambios de la tecnología, promoviendo los valores del ser humano solidario, moral ético y protagonista en la solución de los problemas de nuestras comunidades y provincia.

Tanto la misión como la visión fueron tomadas del Proyecto Educativo Institucional elaborado en consenso por los miembros de la comunidad educativa.

4.1.2.2 EL ORGANIGRAMA



Fuente: Secretaria del Colegio
Elaboración: Saira Guevara

4.1.2.3 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

4.1.2.3.1 ÁREAS

Al contar el colegio con un número considerable de profesores profesionales en las diferentes especialidades ofertadas; al inicio del año lectivo forman las áreas del conocimiento integradas por 5 o más compañeros ubicados según las asignaturas que imparten, las mismas que tienen su respectivo representante:

- Área de Lenguaje y Comunicación
- Área de Físico y Matemáticas
- Área de Estudios Sociales
- Área de Ciencias Naturales
- Área de Cultura Física
- Área de Comercio y Administración
- Área de Actividades Prácticas y Cultura estética

Cada una de las cuales se reúnen de forma independiente al inicio del año lectivo para elaborar un proyecto consensuado, con la finalidad de trabajar en equipo buscando las mejores estrategias de procesos educativos y evaluativos que traten en remediar en algo el desfase estudiantil observado en años anteriores y juntos propiciar el desarrollo y fortalecimiento de las destrezas y habilidades operativas, metodológicas, creativas, interpretativas tanto gráfica como analítica y cognoscitivas de los educandos en las distintas áreas del conocimiento, aspirando para ello tener todo el apoyo de los padres y madres de familia en lo concerniente al seguimiento y control de sus hijos en el cumplimiento de tareas y preparación de lecciones, para de esta manera contribuir en forma positiva al logro del objetivo general trazado por el Colegio cual es el de:

- Promover y propiciar en el Colegio Italia una educación integral de calidad y calidez, basada en la práctica de valores y conocimientos acordes a las exigencias de la sociedad actual para ser protagonistas del cambio en la comunidad.

4.1.2.3.2 DEPARTAMENTO

El Colegio Fiscomisional “Italia” cuenta con los departamentos de Rectorado, Vicerrectorado, Inspección y de Orientación Vocacional.

4.1.2.3.2.1 DEPARTAMENTO DE RECTORADO

Como lo dice el Reglamento interno el Rector es la máxima autoridad del Plantel, responsable directo de su funcionamiento normal para lo cual según el mismo documento debe contar con la cooperación activa de todos los miembros de la institución educativa. A cargo de este departamento se encuentra un profesional en Educación quien se mantiene en funciones desde hace 17 años y que no ha cumplido con la alternabilidad dispuesta en el art 109 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural por disposición de la Procura Salesiana encargada de estas instituciones al ser Fiscomisional; sus funciones aún no están claras porque no se cuenta con el Reglamento a la Ley de Educación, sin embargo se encuentran en el Reglamento Interno sus deberes y obligaciones entre las cuales constan las siguientes:

- Tomar iniciativas en todos los aspectos ligados con el mejoramiento de la educación que se imparta en el colegio
- Velar en forma permanente y ágil por el buen funcionamiento del local, aulas, proveer oportunamente de material didáctico y recursos necesarios.
- Estimular las labores ordinarias y extraordinarias de los profesores y empleados siempre que estas estén en beneficio del plantel
- Amonestar y sancionar a los miembros de la institución cuando no cumplan con sus obligaciones.
- Velar por la conservación de los bienes del Colegio y su correcto uso
- Promover las buenas relaciones de confraternidad y compañerismo entre el personal que labora en la institución
- Autorizar el gasto de caja chica de acuerdo a lo que disponga en Consejo Directivo

- Comunicar a los inspectores el permiso concedido a los profesores para que adopten medidas pertinentes
- Informar periódicamente a la comunidad educativa sobre el desenvolvimiento de la institución
- Conceder permisos a los profesores, personal administrativo y de servicio
- Efectuar reuniones con el personal para instruir, observar e informar acerca de sus obligaciones

4.1.2.3.2.2 DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO

Al ser una institución completa cuentan con este departamento el cual se encarga de planificar y coordinar las actividades relacionadas a la implementación, mantenimiento, evaluación y desarrollo pedagógico. Es la segunda autoridad cuyo desempeño está a cargo de un profesional de Educación con años de experiencia quien a pesar de lo estipulado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural en su art. 109 no ha cumplido con la alternabilidad por las mismas razones que las del Rector; sus funciones están estipuladas en el reglamento interno de la institución entre las cuales constan las siguientes:

- Promover encuentros de carácter pedagógico
- Convocar a reunión a los profesores una vez al mes o cuando requiera las áreas
- Asistir periódicamente a las clases de los profesores y dar recomendaciones pedagógicas respectivas
- Revisar las planificaciones curriculares
- Solicitar, aprobar y analizar las planificaciones anuales de áreas de estudio y asignaturas
- Coordinar las actividades de la Institución y elaborar el cronograma de trabajo en coordinación con los representantes de las áreas
- Presentar iniciativas y velar por el correcto funcionamiento de las áreas de especialización

- Exigir a los dirigentes de curso que presenten las actas de las juntas de curso
- Responder conjuntamente con los inspectores por el cuidado, aseo y correcta conservación de los bienes del colegio

4.1.2.3.2.3 DEPARTAMENTO DE INSPECTORÍA GENERAL

Según la estructura organizativa de las instituciones educativas como consta en el organigrama de la institución el colegio cuenta con un Inspector General quien posee nombramiento para desempeñar tal función desde hace 10 años atrás quien tampoco ha cumplido con la alternabilidad dispuesta por la actual Ley Orgánica de Educación Intercultural; el Inspector está encargado de velar porque las actividades del establecimiento se desarrollen en un ambiente de disciplina, bienestar y sana convivencia. Sus funciones están estipuladas en el reglamento interno del establecimiento entre las cuales anotamos las siguientes:

- Estar presente en las formaciones y en todas las ocasiones en que las autoridades del Plantel ordenen la asistencia de los alumnos y responsabilizarse por el cumplimiento de estas disposiciones.
- Informar diariamente al Rector la omisión de llenar y firmar los leccionarios por parte de los profesores, para que se apliquen los correctivos.
- Presentar los informes de disciplina y de faltas de los estudiantes en las juntas de curso, en las que deben estar presentes.
- Solicitar oportunamente a los dirigentes que se reúnan en Juntas de Curso para analizar casos especiales de conducta de los alumnos.
- Cumplir las funciones de Presidente de la Comisión de Disciplina
- Conceder permiso los alumnos cuando el caso así lo justifique
- Controlar el cumplimiento de los horarios y resolver problemas que se susciten con relación a ello
- Vigilar que los profesores concurren puntualmente a las clases, mantengan la disciplina en el aula y no abandonen injustificadamente.

4.1.2.3.2.4 DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL

Está a cargo de una profesional en Psicología Educativa de años de experiencia, quien manifiesta que sus funciones a más de lo estipulado en el reglamento de la Ley de Educación fuera de vigencia y el reglamento especial tiene entre otras las siguientes funciones:

- Estudiar el medio socio – económico del educando
- Efectuar exploraciones psicológicas de los educandos en todas las direcciones
- Llenar las fichas psicopedagógicas del estudiante
- Detectar, analizar y solucionar problemas entre estudiantes y en el hogar
- Determinar las causas del bajo rendimiento y la deserción estudiantil
- Proporcionar asistencia individual y grupal a los que requieran
- Entrevistarse con los padres y madres de familia para obtener información de los alumnos problemas.
- Orientar vocacionalmente y hacer un seguimiento ocupacional a los graduados.
- Dar información profesional y ocupacional a los estudiantes

4.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

La sociedad se reproduce al interior de un establecimiento escolar por lo que es el colegio donde los alumnos deben vivenciar los valores necesarios para convivir en democracia, y en una sociedad que contemple las diferentes individualidades; el ejercicio consciente de la libertad y la educación de la voluntad son fundamentales para respetarse a sí mismo y a los demás, esto es parte del perfil del alumno, padres y personal de la institución educativa.

Esa así que el Colegio Fiscomisional “Italia tiene descritos los derechos y deberes de la comunidad educativa, así como las medidas disciplinarias correspondientes tanto en el Manual de Convivencia como en el Reglamento

interno, para asegurar un clima de convivencia escolar apropiado para el logro de aprendizajes centro del proyecto educativo.

Lo importante sin embargo es la necesaria delegación de atribuciones otorgando confianza y creando oportunidades de mayor protagonismo de los actores de la educación con el fin de optimizar y potenciar su trabajo.

4.1.2.5 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

El Colegio Fiscomisional “Italia” cuenta con la Comisión Técnico Pedagógico cuyo presidente es el Vicerrector de la institución quien fortalece la supervisión técnica – pedagógica de los docentes tanto en los materiales escritos que realiza como en su actuación dentro del aula para lograr que los aprendizajes logren el desarrollo de competencias planteada en el proyecto educativo.

Los profesores a su vez implementan acciones al interior del aula para mantener el interés de los estudiantes y lograr aprendizajes significativos sustentados en valores tanto humanos, éticos, ecológicos y cívicos; se reúnen las áreas de conocimientos para intercambiar experiencias y tomar decisiones sobre estrategias que ayuden a este fin, tales como concursos internos de las diferentes áreas, excursiones, actividades extraclases, huertos escolares.

También se ha ejecutado convenios con varias instituciones: municipal, de salud, comerciales, financieras etc. a fin de enlazar los conocimientos teóricos con la práctica mediante pasantías obligatorias como requisito para la graduación, en la que los estudiantes puedan estar preparados para la inserción al campo laboral.

4.1.2.6 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

El Colegio Fiscomisional “Italia” cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos (Rector, Vicerrector, Consejo Directivo.), Profesores (Junta General, de Área, de Curso, Comisiones Permanentes, Junta de Guía de Curso) Estudiantes (Consejo de Aula, Gobierno Estudiantil) y Padres de Familia (Comité Central).

Estos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, y en reuniones colectivas cuando se requiere participar en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar para y con los estudiantes, en la que existe una relación de respeto y con altura de mira, donde todos/as tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión es el mejorar los requerimientos de los alumnos es instancias educativas y de infraestructura para lograr este objetivo.

Sin embargo hay que considerar que a pesar de las relaciones de respeto que se evidencia lastimosamente según la encuesta aplicada solo queda hasta allí; puesto que muchas veces no se logran concretar el trabajo colaborativo debido a que se percibe un liderazgo autócrata que se limita a impartir órdenes dejando a un lado las opiniones consensuadas de los demás actores lo que ocasiona conflictos claros entre la dirección del establecimiento y el directivo.

4.1.2.7 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES

La dimensión administrativa, financiera y valores 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 la institución.

En este sentido en el Colegio Fiscomisional "Italia" se ha podido constatar lo siguiente:

La contratación del personal tanto de servicio, administrativo como docente está a cargo de Consejo Directivo y específicamente del Rector quien a través de entrevistas directas, selecciona al personal basado en el criterio fundamental de lo idóneo y la adecuada preparación del profesional, haciendo conocer el PEI del colegio y constando la disposición a trabajar por un proyecto educacional orientados por los valores cristianos y la valoración de nuestras relaciones culturales.

Por parte de las autoridades del colegio existe un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, para la cual han establecido criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales, siendo el principal el apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por un profesor especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles.

En términos financieros el colegio cuenta con una subvención compartida al ser Fiscomisional, los padres de familia del bachillerato pagan 15 dólares mensuales por concepto de pensión donde se puede constatar el compromiso que adquieren con el colegio, y el estado otorga la asignación presupuestaria correspondiente para el año fiscal.

Como unidad ejecutora se encuentra encargada del manejo financiero además del colegio de las escuelas a su cargo, los cuales se utiliza en gastos corrientes, sueldo de los profesores, bienes y servicios de consumos de manera eficiente y consciente con el apoyo de la Sra. Colectora quien se encuentra en constante

capacitación para el manejo del sistema de administración financiera ESIGEF; los fondos de caja chica se utilizan solo bajo la autorización tanto del Rector como del párroco de la localidad quien es el representante de la Procura Salesiana; en conclusión el manejo de los recursos tanto humanos, financieros, y materiales se lo realiza de manera transparente aplicando los procedimientos enmarcados por la entidad superior como es el Ministerio de Finanzas.

4.1.2.8 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

La participación de los padres de familia en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos deben estar constantemente informados de las actividades que se realizan en el colegio, se les invita a participar en las diferentes acciones realizadas tales como: escuela para padres con invitados especialistas donde tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo personal, participación directa en las festividades del colegio, en las comisiones para las distintas gestiones, reuniones, convivencias etc.; su rol entonces debe ser totalmente activo y participativo.

Se invita además a que participen en los eventos organizados por la comunidad sean deportivos, cívicos, culturales y sociales pretendiendo que sean parte activa del progreso del cantón y de la provincia; sin embargo en pocas ocasiones se logra su participación por cuanto por diversas razones económicas, sociales, culturales, personales, religiosas etc. muchos padres y madres de familia se mantienen alejados de la institución dejando la responsabilidad completa a los/as docentes razón por la cual se torna difícil la formación completa de los educandos.

4.1.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, generando un diagnóstico

preciso en función de los cuales se podrá tomar decisiones acorde a los objetivos y políticas trazadas.

4.1.3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Nacen del análisis interno de la institución educativa, que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que se cuenta, los mismos que servirán para en base a ellas diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que ayudan a neutralizar o eliminar las debilidades.

4.1.3.1.1 FORTALEZAS

Todas aquellas actividades que realizan en la institución educativa con un alto grado de eficiencia en las cuales se puede apoyar para llegar a concretar la visión. Mi análisis lo realizo desde los siguientes ámbitos:

4.1.3.1.1.1 Ámbito de infraestructura.- Gracias a la colaboración del Gobierno Cantonal y Provincial, así como de la Procura Salesiana el colegio cuenta con una infraestructura medianamente confortable destinada para: las aulas de clases, planta administrativa, uso del bar, laboratorios de química y informática etc. los cuales permiten mejorar el proceso educativo.

4.1.3.1.1.2 Ámbito de recursos humanos.- Este colegio cuenta con personal profesional en el campo educativo, tres de los cuales han realizado post – grado (magister) diez están cursando el post – grado, cinco de ellos recién han obtenido el título de licenciados en Ciencias de la educación, el resto son profesionales en otras especialidades afines a las especialidades, pero que constantemente con mucha voluntad y entusiasmo realizan cursos de capacitación ofertados ya sea por el Ministerio de Educación, o conseguidos por autogestión el personal directivo.

En cuanto al personal del área administrativa solo una pequeña parte son profesionales, sin embargo se convierten en fortaleza para el establecimiento por sus años de experiencia y por su voluntad en seguir capacitándose día a día sobre el trabajo que deben desarrollar dentro de sus funciones.

El personal directivo se caracteriza por su alto poder de gestión para conseguir infraestructura, y recursos necesarios para el adelanto de la institución. Además se cuenta con el personal de servicio que apoyan las actividades de aseo, ornato y guardianía.

4.1.3.1.1.3 Ámbito de información.- La gestión administrativa y pedagógica se ve reforzada por la aplicación de la tecnología computacional, mediante el uso de internet necesario para el manejo financiero, estar actualizado en la información que viene del Ministerio de Educación y para consulta de los profesores y estudiantes en la labor académica.

4.1.3.1.1.4 Ámbito pedagógico.- Desde años atrás el Colegio “Italia “ viene trabajando con su propio PEI en la que consta la malla curricular contextualizada para cada una de las especialidades ofertadas; para este año están elaborando el PTI obligatorio para los colegios técnicos el mismo que se encuentra bastante avanzado. El Colegio cuenta con convenios realizados con pequeñas empresas de la provincia, así como con el hospital de la localidad a fin de que los/as estudiantes puedan realizar sus pasantías.

4.1.3.1.1.5 Ámbito de entorno.- Debido a la situación geográfica clave en la que se encuentra este establecimiento educativo, así como por el prestigio y credibilidad académica el colegio cuenta con un gran número de estudiantes que vienen de la localidad y de las parroquias y comunidades aledañas los cuales son traídos gracias a la colaboración de la Ilustre Municipalidad de Santiago, los cuales se desenvuelven en un ambiente confortable.

4.1.3.1.2 DEBILIDADES

Todas aquellas actividades realizadas en la institución educativa que realiza con bajo grado de eficiencia por las cuales la institución no funciona bien.

Se analiza desde los siguientes ámbitos:

4.1.3.1.2.1 Ámbito Financiero.- No se cuenta con la suficiente ayuda financiera para mejorar la infraestructura, y adquirir más recursos didácticos necesarios para el proceso educativo, además se debe cobrar una mensualidades por ser Colegio Fiscomisional en parte para el mantenimiento de las máquinas del laboratorio de informática lo que muchas veces trae complicaciones con los padres de familia de escasos recursos económicos.

4.1.3.1.2.2 Ámbito de recursos humanos.- A pesar de contar con personal capacitado y dispuestos al cambio existe conflictos al interior de la planta de docentes, con el personal directivo y administrativo puesto que no se logra trabajar en equipo coordinando las áreas de trabajo, lo que genera una situación de malestar evidente ante los estudiantes y padres de familia. Además el personal directivo hace notorio la pérdida del liderazgo y no permite la alternabilidad necesaria para oxigenar la institución.

4.1.3.1.2.3 Ámbito de información.- La Dirección de Educación Hispana de Morona Santiago no facilita ni apoya en lo referente a la información oportuna de las disposiciones entregadas por el Ministerio de Educación.

4.1.3.1.2.3 Ámbito del entorno.- Actualmente existe la oferta educativa en Ciencias Generales lo que aparentemente hay poca aceptación a nivel general puesto que siguen con la preferencia de que se especialicen en una sola área.

Así mismo los padres y madres de familia demuestran poco interés en la educación de sus hijos lo que ocasiona apatía y desinterés de estos por cumplir con las obligaciones académicas y disciplinarias del establecimiento.

4.1.3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En base al análisis externo se puede detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno que están más allá del control que puede ejercer la institución educativa y que pueden beneficiar o perjudicar significativamente, es decir encontrar oportunidades y amenazas, cuyo propósito es ubicarlas y formular estrategias para aprovechar las oportunidades y estrategias para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

4.1.3.2.1 OPORTUNIDADES

Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que se presentan, facilitando el logro de los objetivos y que son ser aprovechadas por la institución educativa para avanzar hacia la visión. El análisis se lo realiza en base ha:

4.1.3.2.1.1 Apoyo gubernamental.- El gobierno central a través de Ministerio de Finanzas entrega año a año la asignación presupuestaria destinada para cada una de las instituciones educativas que si bien no es lo suficiente sin embargo es de gran ayuda, además hace entrega de 30 dólares por padre de familia en vez del aporte voluntario que realizaban ellos a la institución de tal manera que ayuda a la economía de las familias ecuatorianas. En estos últimos años a través de Ministerio de Educación oferta cursos de perfeccionamiento y capacitación docente permanente los mismos que son aceptados con gran expectativa por los docentes quienes tienen todo el interés por mejorar su labor educativa.

Así mismo los gobiernos seccionales entregan su apoyo a través de obras de infraestructura, de recursos para implementar el material didáctico del establecimiento lo que es un gran apoyo para el mejoramiento de la calidad educativa.

4.1.3.2.1.2 Entorno educativo.- La familia es la base de la sociedad por tanto también es responsable de la educación de sus hijos, los padres de familia del colegio participan de manera voluntaria como representantes elegidos por una colectividad de padres los cuales apoyan en la gestión administrativa de la institución educativa, sin embargo hay que mencionar que además de ser una oportunidad en este sentido también se considera como una debilidad porque en el aspecto académico de sus hijos se han descuidado.

A nivel de la comunidad el colegio Fiscomisional “Italia” es considerado por su prestigio y credibilidad por lo que se ha hecho merecedor de la confianza de la comunidad quienes optan por poner a sus hijos en este centro educativo como primera opción para su formación.

4.1.3.2.2 AMENAZAS

Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que se presentan, complicando o evitando el logro de los objetivos, afectando negativamente el desarrollo de la institución educativa hacia el cumplimiento de su visión.

Me referiré a dos aspectos claves:

4.1.3.2.2.1 Competitividad.- El exceso de oferta educativa específico en ese sector, así como la creación de instituciones educativas que facilitan de sobremanera este proceso, hace que la institución se sienta amenazada en cuanto al número de estudiantes, haciendo que se tenga muchas veces que ser muy flexible y paternalista en el trabajo docente (profesor – alumno) lo que puede ocasionar un desprestigio institucional.

4.1.3.2.2.2 Crisis de valores.- Los valores tradicionales y los nuevos valores han sufrido un choque con los valores negativos de la tecnología convertida en fin y la moda que junto a la desintegración familiar han originado problemas sociales como la delincuencia, el alcoholismo, embarazos precoz, etc. ósea una pérdida total de buenos valores, especialmente entre los jóvenes y el mayor

problema radica en que estos son el futuro de la sociedad, de allí entonces como consecuencia la apatía por la educación y la dura amenaza a la que se enfrenta este y todas las instituciones educativas de lidiar con estas personas tratando de convencerlas que el único camino para mejorar la sociedad es educándose y en valores, pero que muchas veces al ingresar al establecimiento en vez de ser una fortaleza se convierten en una constante debilidad.

A continuación la matriz FODA tomada del Proyecto Educativa Institucional del Colegio Fiscomisional "Italia".

4.1.3 MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Prestigio académico de la institución. ○ Situación geográfica clave en la región. ○ Solidaridad y compañerismo del personal directivo, docente, administrativo y de servicio. ○ Igualdad de oportunidades, para todos los estudiantes, sin descremación, cultural, económica y social. ○ Planta física medianamente confortable. ○ Contar con alto número de estudiantes ○ Personal capacitado ○ Personal administrativo eficiente ○ Poder de gestión ○ Credibilidad académica ○ Aporte de los padres de familia con la pensión. ○ Estándares de aplicación técnica. ○ Directivos actualizados y capacitados. ○ Se planifica capacitaciones permanentes ○ Comunidad educativa solidaria ○ Personal docente capacitado, dinámico y creativo. dispuestos a la actualización y cambio. ○ Flexibilidad al trabajo en equipo. ○ Disponemos de tecnología educativas: internet, laboratorios y equipos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apertura a docentes jóvenes. ○ Aprovechar de mejor manera las instalaciones (granja, ambientes deportivos). ○ Apoyo gubernamental a través de sus instituciones. ○ Capacitación docente a través del Ministerio de Educación. ○ Existe cooperación interinstitucional ○ Apoyo de gobiernos seccionales y no gubernamentales. ○ Facilidades para la profesionalización de los maestros, a través de las Universidades con la Modalidad a Distancia. ○ Colaboración permanente de los padres de familia. ○ Hay una Biblioteca virtual gratuita. ○ Marcos legales que nos permiten actuar ○ Confianza de la comunidad en la institución.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nula o poca retroalimentación por parte de la dirección de educación a la institución. ○ Descoordinación entre las aéreas afines ○ Conformación inadecuada del DOBE. ○ Asignación inadecuada de horarios, de acuerdo a la asignatura. ○ Poca o nula capacitación en otras asignaturas. ○ No se cuenta con salas virtuales de acuerdo a las áreas. ○ No hay compromiso de los padres de familia con el proceso educativo de sus hijos. ○ Poca implemento deportivo. ○ No hay mantenimiento de los equipos de computación. ○ No se trabaja en equipo. ○ No se dispone de las tics ○ Alumnos no observan disposiciones (indisciplina). ○ Falta de comunicación y coordinación entre los directivos con el personal docente y de servicio. ○ Excesiva confianza alumno – profesor. ○ Permanencia de la especialidad durante mucho tiempo. ○ No se cumple la alternabilidad ○ Poca aceptación a la especialidad de ciencias de carácter general, prefieren por especialidad. ○ Ambientes pedagógicos poco implementados. (ventilación). ○ Equipos de laboratorios deficientes. ○ No existe seguridad de la planta física. ○ Falta de liderazgo. ○ Inexistencia de debate de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creación y fortalecimiento de otras instituciones educativas. ○ Poco o nulo interés por parte de los estudiantes en la educación. ○ Modelos educativos no acordes a la realidad local. ○ Paradigmas erróneos establecidos desde el seno familiar. ○ Degradación del núcleo familiar y social. ○ Migración ○ No existe plan de contingencia para emergencias ○ Trabajo de complemento de los maestros. ○ Alcohol y drogas en nuestra sociedad. ○ Crisis de valores ○ Libertinaje sexual ○ Robos ○ Instituciones con mejores ofertas académicas ○ Mala distribución del tiempo libre

<ul style="list-style-type: none">○ Mal uso de uniformes. (docentes y estudiantes).○ Escasa ambición pedagógica personalizada.○ Estudiantes conformistas.○ Mal uso de las tic's, de los estudiantes.○ No existe un método pedagógico○ Falta de aulas interactivas.○ Aulas no pedagógicas.○ Laboratorios incompletos.○ Limitados espacios de socialización de capacitaciones.○ No hay recursos económicos.○ No damos soluciones a los problemas○ No hay auxiliaturas○ Apatía.○ Falta de comunicación y coordinación entre la comunidad educativa.○ Falta de reglas claras.○ Docentes no insertados dentro del área de su especialización.○ Tendencia a rumores y falsas expectativas.○ Poca participación de los maestros en eventos extra clases.○ Sistema inadecuado de evaluación.○ No se respeta las decisiones tomadas por comisiones y áreas.○ Poca optimización de recursos y materiales existentes.○ Falta de apoyo a las actividades planificadas.○ Falta de seguimiento y trato especial a los estudiantes con limitaciones○ Estudiantes con poco sentido de reflexión y criticidad.○ Embarazos prematuros.	
--	--

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTA

El Colegio Fiscomisional “Italia”, ubicado en la ciudad de Méndez, Cantón Santiago, provincia de Morona Santiago es el centro educativo que he escogido para realizar el presente trabajo investigativo el mismo que constituye la cristalización de las más grandes aspiraciones de quienes vivimos en uno de los rincones de la Amazonia Ecuatoriana quienes hace muchos años aspiraban contar con instituciones en especial educativas que se encarguen de la formación de sus hijos. Fue creado gracias a las gestiones realizadas en coordinación por el Gobierno Municipal de Santiago, Padres de familia y la Misión Salesiana mediante resolución N° 1120 del 18 de octubre de 1968 el ciclo básico y con resolución N° 001836 el 12 de julio de 1982 el ciclo diversificado.

A continuación los resultados obtenidos luego de la aplicación de encuestas y entrevistas a los diferentes actores escogidos para la muestra.

4.2.1 De los directivos

Tabla 6

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

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

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

Según lo que demuestra la tabla N° 6 el Colegio Fiscomisional “Italia” al igual que todos los establecimientos educativos del país siguiendo los lineamientos estipulados en el anterior reglamento para la Ley de Educación demuestra al coincidir los 6 encuestados que la forma de organización del trabajo de los equipos se da mediante áreas del conocimientos las cuales tienen un coordinador que es el encargado de velar porque se cumpla lo propuesto al inicio del año lectivo y lograr que se trabaje en equipo coordinadamente aplicando la interdisciplinariedad.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	17%
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	83%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d. Otros	0	0%
e. No contesta	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

Los encuestados consideran en sus respuestas que el parámetro más importante para medir el tamaño de la organización es el resultado obtenido año a año tanto: en la mejora de la infraestructura física, el rendimiento de los estudiantes, los reconocimientos en el campo deportivo etc. esfuerzo sin duda de todos los elementos que conforman el ámbito educativo, el cual contribuye para el logro exitoso de las políticas educativas así como de los planes presentados por la institución educativa con la participación importante en la presentación de

propuestas particulares de mejora continua para el logro del aseguramiento de la calidad y así elevar su nivel de prestigio institucional, los mismos que además permiten el fortalecimiento de la institución educativa y que sirven para en base a ello ir mejorando lo que haga falta.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	83%
b. No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

Respecto a que si el Colegio Fiscomisional "Italia" cuenta con un manual de normas para regular las tareas de los miembros los encuestados en su mayoría coinciden que si poseen, puesto que como lo demuestro en el diagnóstico cuentan con el reglamento interno elaborado en consenso por todos los actores educativas en donde consta cada una de las funciones, derechos y deberes de quienes forman parte de la familia educativa constituyendo este documento el punto de partida para mejorar las relaciones de convivencia entre los miembros de la comunidad educativa y establece pautas y mecanismos para la resolución de los conflictos de forma positiva a pesar que ellos saben que lo primordial es el compromiso de pertinencia que ellos tienen con la institución en la que trabajan.

Tabla 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
 Elaborado: Saira Guevara

Considerando que el papel del Rector en las instituciones educativas, es un punto clave, en los procesos de toma de decisiones para la realización del desempeño educativo, puesto que es él el representante legal y sobre quien pesa todo lo que suceda dentro de ella, los encuestados en su mayoría 67% consideran que es él quien debe liderar el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, sin embargo el 33% da a entender que en ocasiones es el Consejo Directivo quien debe liderar este proceso.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	83%
b. No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa
 Elaborado: Saira Guevara

Las decisiones son una parte esencial de la vida, tanto dentro como fuera del trabajo. Los ejecutivos son los responsables de decidir entre dos o más opciones. La toma de decisiones abarca todo el proceso que supone tomar decisiones adecuadas y eficaces, desde la liberación inicial hasta la puesta en práctica por tal razón en un mayor porcentaje 83% los encuestados manifiestan que en el Colegio Fiscomisional “Italia” si se delega funciones de una manera

democrática permitiendo la participación de todos los involucrados, siempre y cuando la situación así lo requiera.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
A	Excelencia académica	5	83%	1	17%	0	0%
b	Desarrollo profesional de los docentes	5	83%	1	17%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	6	100%	0	0%	0	0%
D	Trabajo en equipo	5	83%	1	17%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100%	0	0%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33%	4	67%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	67%	2	33%	0	0%

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

Al consultar sobre los aspectos tales como: Excelencia académica los encuestados coinciden en su mayoría 83% que se promueve siempre ya que este es el objetivo primordial de educación por encima del simple cumplimiento material y rutinario de su deber, constituyendo ante todo un ejemplo vivo de vida coherente

En cuanto al desarrollo profesional en un mayor porcentaje 83% concuerda que en la institución siempre se promueve, porque es necesaria que los docentes

estén preparados para implementar estrategias metodológicas útiles para mejorar el aprendizaje de los educandos; así mismo en un 100% consideran que se promueve siempre la capacitación continua de los docentes porque ello ayuda a que estén capacitados y sobre todo actualizados para brindar una educación de acorde con el desarrollo tecnológico y en base a las realidades del entorno y que se lo debería hacer por convicción propia más no porque las normas así lo exigen.

El 83% de los encuestados están de acuerdo que en la institución educativa en donde laboran se trabaja en equipo siempre y que ello es considerado una fortaleza porque de manera coordinada aportan para el desarrollo y prestigio de la institución.

En cuanto a la vivencia en valores se puede notar que todos coinciden en que en el Colegio Italia se practica valores tanto institucionales e individuales que es la base para una mejor convivencia escolar.

En lo referente a la participación de los padres de familia en las diferentes actividades en un 67% consideran que existe aislamiento de estos hacia la institución dejando la educación de sus hijos únicamente en las manos de los docentes por lo que es necesario buscar estrategias para lograr involucrar en las diferentes actividades a fin de que sean copartícipes de la educación de sus representados.

Por último en cuanto a la delegación de autoridad para la toma de decisiones en un 67% concuerdan que se delega funciones a los diferentes estamentos y funcionarios de la institución de acuerdo a las circunstancias tomando en cuenta ciertas cualidades y valores de los miembros de la institución, pues de ello depende muchas veces su prestigio como institución educativa.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA UNA INSTITUCIÓN

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

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

Al consultar a los directivos sobre aspectos relacionados con las habilidades de liderazgo que se requiere para una buena institución ellos manifiestan en cada uno de los parámetros lo siguiente:

En un 67% de los encuestados coinciden que las habilidades de liderazgo son innatas a veces, porque aunque los líderes natos existen son demasiado escasos para las necesidades urgentes que demandan la sociedad actual.

Para ello toman en cuenta cierto punto de vista donde a pesar que el ser humano tiene cualidades innatas, las cuales adquieren desde su nacimiento, porque esa es su naturaleza; esto no significa que todas las personas pueden nacer siendo líderes, puesto que la mayoría de las personas tienden a pasar por un proceso personal, de capacitación y superación, para lograr desarrollar de manera más eficiente sus habilidades, talentos y cualidades, y es de esta manera como se forjan los mejores líderes.

El 50% considera que las habilidades de liderazgo a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas, las cuales de ninguna manera son suficientes porque la teoría no hace la práctica.

En un 67% coinciden dentro de este parámetro que a veces se adquiere las habilidades de liderazgo a partir de la experiencia; sin embargo a pesar de ser necesario ese potencial de experiencia que tiene cada directivo, no debe ser una condicionante para dejar de seguir actualizándose en nuevos conocimientos que ayuden a una gestión eficaz porque se debe tomar en cuenta que todos podemos aprender experiencias pero no todos aprendemos de las experiencias.

En un 67% los encuestados concuerdan que a veces se desarrollan las habilidades de liderazgo con estudios en gerencia considerando que en el campo de la docencia la gerencia es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de las empresas.

La gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar así como la gestión estratégica de aquellas actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica, la eficiencia administrativa; y cuando se cuenta con estudios sobre este tema se vuelve más fácil cumplir con esta responsabilidad.

En lo que respecta al desarrollo de las habilidades de liderazgo en base a la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión los encuestados en su mayoría 67% concuerdan que esto constituye en eje vertebrador para quienes realizan las funciones de directivos de las instituciones educativas porque si bien todos estamos en la capacidad de ejercer estas funciones liberando al líder que tenemos dentro, con la combinación de la práctica – teoría y reflexión se conseguirá el éxito anhelado.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100%	0	0%	0	0%
b	La disminución del número de estudiantes en el aula			6	100%	0	0%
c	La mejora de los mecanismos de control	2	33%	4	67%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67%	2	33%	0	0%

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

Al consultar sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar los encuestados responden en cada parámetro lo siguiente:

El 100% responde que siempre es importante el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar puesto que en base a estas evidencias se podrá subsanar ciertos aspectos que pudiesen estar obstaculizando el buen desempeño.

En lo referente a la disminución del número de estudiantes en el aula el 100% coincide que a veces es mejor disminuir el alumnado por aula porque en menos estudiantes se puede aplicar una enseñanza individualizada tomando en cuenta sus diferencias individuales, pero en nuestras realidades es imposible por cuanto tenemos directrices desde el Ministerio de Educación sobre cuántos estudiantes por aulas se debe tener lo cual sin duda disminuye la calidad educativa.

Un 67% responde que a veces es bueno mejorar los mecanismos de control implantando manuales de convivencia; pues al ser el entorno educativo un espacio de socialización integrada por distintas personas hace falta un documento que regule las relaciones interpersonales facilitando la creación y el mantenimiento de condiciones para el trabajo provechoso y el rendimiento eficaz.

Un 67% coincide que siempre existen ambientes cordiales de trabajo en el centro educativo puesto que se vive una relación directa y positiva entre éste y variables académicas como el rendimiento, la adquisición de habilidades cognitivas y el aprendizaje afectivo; aspectos por demás relevantes para la formación de la personalidad integral del individuo y para desarrollar las potencialidades que le permitirán desenvolverse y convivir adecuadamente en el aula, en la escuela y, en la sociedad.

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83%	1	17%	0	0%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinadores, etc.)	4	67%	2	33%	0	0%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83%	1	17%	0	0%
e	Otros (¿Cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa
 Elaborado: Saira Guevara

En base a la tabla anterior se puede observar que las respuestas de acuerdo a los parámetros son las siguientes:

El 100% manifiesta que siempre todas las instituciones educativas deben contar con un organismo de dirección como un ente medición y resolución de conflictos creando ambientes agradables para una buena convivencia en valores.

El 83% de los encuestados coincide que la institución educativa cuenta con organismos de gestión el cual ayuda al buen funcionamiento de la misma, colaborando de manera directa con la búsqueda de la calidad educativa.

El 67% concuerda en que siempre debe existir un organismo de coordinación a ayude en el campo pedagógico puesto que son quienes están relacionados de manera directa con los docentes en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

El 83% coincide que siempre es importante contar con un organismo técnico los cuales estén en permanente diálogo con los demás miembros de la institución haciendo conocer las políticas educativas internas que se pretenden aplicar a fin de que en consenso todos poder enrumbarse por el mismo camino que es conseguir una educación con calidad y calidez.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83%	1	17%	0	0%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia	5	83%	1	17%	0	0%

	del grupo						
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83%	1	17%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

En relación a las actividades que promueven el equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores todos y en todos los ítems coinciden en un 83% que es importante siempre establecer una serie de actividades educativas en base a la construcción de un proyecto educativo con la participación de todo el personal, de tal manera que al momento de la instrumentación todos estén prestos a colaborar mejorando las relaciones interpersonales y la convivencia en valores en base al buen clima laboral y el compromiso de pertinencia de cada uno de ellos.

Tabla 16

DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100%		
b	Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100%		
c	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente	6	100%		

d	Mantener actualizada la metodología	6	100%		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100%		
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100%		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	100%		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100%		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100%		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100%		

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Saira Guevara

En base a la tabla anterior se puede determinar que los encuestados coinciden en un 100% en todos los ítems sobre que los departamentos didácticos están emprendiendo acciones favorables que ayuden a implementar alternativas para enrumbar a los actores educativos hacia una sola visión, delimitando metas y líneas de acción posibles que generen compromisos y responsabilidades en la ejecución de las posibles vías de solución, junto con mecanismos de evaluación y ajuste permanente.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico	5	83%	1	17%

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

En un 83% coinciden que el centro educativo fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico y que para ello consideran al estudiante como eje principal en el proceso de aprendizaje así como su educación se basa en el respeto a su cultura brindándole toda la colaboración necesaria para que logre un mejor desenvolvimiento en base a una buena autoestima.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	4	67%	2	33%
b	Plan estratégico	5	83%	1	17%
c	Plan operativo anual	6	100%	0	0%
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

Los encuestados consideran según sus respuestas que si conocen y cuentan con ciertos materiales de planificación educativa: plan operativo y proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes en un 100% los mismos que si bien no son dominados de manera absoluta manifiestan que han hecho lo posible por capacitarse y poder colaborar de manera activa en la elaboración de los mismos; muchas veces en base a sus propios recursos, esto debido a que el Ministerio de Educación en los últimos tiempos únicamente se ha dedicado a la persecución de los maestros en vez de capacitarnos en el dominio de estos instrumentos curriculares importantes para poder llevar correctamente el proceso de enseñanza aprendizaje y cumplir a cabalidad y de acuerdo con sus lineamientos lo que pregonan estas autoridades la ansiada calidad de la educación.

Tabla 19

4.4.2 De los Profesores

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	25%	10	50%	5	25%
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	12	60%	8	40%	0	0%
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	9	45%	10	50%	1	5%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es	7	35%	11	55%	2	10%

un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- concejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	9	45%	8	40%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	13	65%	4	20%	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	2	10%	11	55%	7	35%
9. Sentirme poco integrado en la escuela o colegio entre los compañeros.	1	5%	12	60%	7	35%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20%	8	40%	8	40%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25%	12	60%	3	15%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	3	15%	17	85%	0	0%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	30%	12	60%	2	10%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	10	50%	10	50%	0	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40%	9	45%	3	15%
16. Los valores predominan en las	11	55%	9	45%	0	0%

decisiones de los directivos y profesores.						
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta directa
Elaborado: Saira Guevara

De la tabla expuesta anteriormente considero importante tomar los que tienen un porcentaje alto por la incidencia que tienen para mi trabajo.

En cuanto al liderazgo ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través de la transformación de las formas habituales de la escolarización en un 60% los maestros encuestados coinciden en que siempre la innovación y el cambio es la base para mejorar el liderazgo en los centros educativos en base a lo que se comparte en las aulas de clases.

En cuanto a la resistencia y escepticismo en los padres a los nuevos métodos de enseñanza las respuestas están en un 45% en a veces y un 40% en nunca debido a como se viene señalando los padres suelen mantenerse aislados de la educación de sus hijos.

Sobre los valores como eje transversal de la formación integral del estudiante un 75% coincide que siempre los valores son fundamentales en la formación integral del educando y sobre la cual debe cimentarse para entregar a la sociedad personas valiosas que aporten positivamente al desarrollo de los pueblos.

Respecto a la resistencia en el compañeros o el director/rector al intentar desarrollar nuevos métodos de enseñanza coinciden en un 55% que a veces se nota esta situación especialmente con el directivo que muchas veces no permite la libertad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

En relación a que si se siente integrado con los compañeros en un 60% responden que a veces por lo que se puede percibir que hay problemas en las relaciones interpersonales entre compañeros, lo ideal sería que todos se sientan

plenamente comprometidos con un gran sentido de pertinencia para con la institución.

Referente a si admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas en un 60% coinciden que a veces lo que hace notar que existe apatía en el apoyo a la gestión y el liderazgo, lo que hace falta es mayor compromiso con la institución o mayor comunicación e información sobre lo que se está desarrollando para mejorar la institución.

Sobre si se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo en un 85% concuerdan que a veces situación que deja notar que hay problemas en una de las partes porque en las instituciones educativas deben coordinar entre todos y de manera conjunta emprender diversas actividades para conseguir los objetivos consensuados en el Plan Educativo Institucional.

Concerniente a que si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica en un 60% acuerdan que a veces lo que hace notorio una cierta dejadez en el cumplimiento de sus labores y están dejando abandonados a los maestros a que desarrollen sus tareas de manera aislada.

Sobre si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores un 45% manifiesta que a veces lo que hace percibir que existe cierto autoritarismo y prepotencia en los directivos creando malestar que muchas veces afecta la consecución de los objetivos propuestos.

En general de lo expuesto se deduce dos problemas presentes existe aislamiento de los padres de familia en las actividades educativas de la institución así como; a pesar que consideran que los valores son el eje central en el proceso de enseñanza aprendizaje de toda institución educativa existe abandono así como actitud negativa de los directivos que no brindan un

ambiente de confianza a los docentes para que demuestren sus creatividad y verdadera vocación en el cumplimiento de su tarea educativa.

Tabla 20

4.2.3 De los estudiantes

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	F	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20%	7	35%	5	25%	4	20%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	2	10%	9	45%	6	30%	3	15%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20%	12	60%	3	15%	1	5%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10%	9	45%	5	25%	4	20%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	35%	8	40%	4	20%	1	5%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario	3	15%	6	30%	5	25%	6	30%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25%	7	35%	6	30%	2	10%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la	4	20%	9	45%	5	25%	2	10%

participación y la interacción con los docentes								
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0%	9	45%	6	30%	5	25%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50%	9	45%	0	0%	1	5%
11. Es el profesor quien decide que se hace en la clase	6	30%	8	40%	4	20%	2	10%
12. Se realiza trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40%	9	45%	1	5%	2	10%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	15%	6	30%	9	45%	2	10%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	9	45%	7	35%	3	15%	1	5%

Fuente: Encuesta directa
 Elaborado: Saira Guevara

De la tabla anterior podemos notar los resultados respecto a lo que opinan los estudiantes encuestados sobre el accionar de los directivos y docentes en el campo educativo, sobre todo la percepción que tienen de quienes directamente trabajan con ellos que son los docentes cuyas opiniones son diversas en los aspectos metodológicos, innovaciones, liderazgo, ética profesional y valores; de ellos se tomarán en cuenta únicamente los que mayor incidencia tienen para mi investigación.

Concerniente el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar en un 60% manifiesta estar de acuerdo de lo que se puede apreciar que existe compromiso de parte de los

docentes para con las actividades asignadas a los estudiantes y seguimiento permanente para el logro de las metas propuestas.

En cuanto a lo consultado si el profesor rara vez lleva ideas nuevas a las clases en un 45% manifiesta estar de acuerdo pues aparentemente los docentes llevan un tradicionalismo en la aplicación de sus metodologías para la enseñanza – aprendizaje.

Sobre si los métodos de enseñanza usados en clases tienen carácter de innovadores, variados basados en la participación e interacción de los docentes un 45% opina estar de acuerdo con la metodología usada por los docentes porque los permite ser los gestores de su propio aprendizaje.

En lo concerniente a si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas un 45% percibe que los docentes están en desacuerdo con la dirección de la institución educativa.

Relacionado a si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo un 45% manifiesta estar en completo acuerdo lo que determina que los docentes están cumpliendo con su misión enseñando lo que predicán.

De lo expuesto se puede concluir que los estudiantes tienen buen criterio respecto a sus profesores sin embargo hay que considerar que se ha hecho notoria las malas relaciones entre profesores y directivos por lo que hay necesidad de implementar estrategias que permitan mejorar el rendimiento de los estudiantes en un contexto favorable y respetuoso de la diversidad de entorno y pensamiento.

Tabla 21

4.2.4 De los padres de familia

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Las autoridades educativas involucran activamente en la toma de decisiones a todos los actores educativos	1	7%	4	27%	8	53%	2	13%
2. Para las actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural entre otras son todos partícipes	3	20%	6	40%	6	40%	0	0%
3. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	0	0%	8	53%	7	47%	0	0%
4. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	3	20%	5	33%	7	47%	0	0%
5. Las autoridades del establecimiento toman en cuenta las opiniones de los padres de familia	2	13%	8	53%	5	33%	0	0%
6. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por director / rector del centro educativo	1	7%	8	53%	6	40%	0	0%
7. Resistencia en los directivos y profesores cuando se trata de sugerir para mejorar	0	0%	5	33%	10	67%	0	0%
8. Sentirme poco integrado en el centro educativo	0	0%	6	40%	8	53%	1	7%
9. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	1	7%	6	40%	7	47%	1	7%
10. Me brindan la información necesaria con calidez sobre las	1	7%	12	80%	2	13%	0	0%

actividades realizadas en el centro educativo								
11. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/ rector del centro educativo	1	7%	6	40%	8	53%	0	0%
12. El director / rector mantiene liderazgo y gestión en las áreas tanto académica como administrativa-financiera	2	13%	5	33%	8	53%	0	0%
13. Las autoridades y los docentes no se preocupan por los problemas de los estudiantes	0	0%	6	40%	9	60%	0	0%
14. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre estudiantes y docentes	3	20%	6	40%	6	40%	0	0%

Fuente: Encuesta directa
 Elaborado: Saira Guevara

Como parte activa del proceso educativa se encuentran los padres de familia a quienes se les ha considerado para esta investigación cuyos resultados que mayor incidencia tienen son los siguientes.

Sobre si las autoridades educativas involucran activamente en la toma de decisiones a todos los actores educativos en un 53% coinciden que están en desacuerdo que desde fuera ellos pueden percibir que existe liderazgo individual por parte de quienes están representando a la institución educativa lo cual afecta al prestigio y las buenas relaciones entre los que forman la familia educativa.

Respecto al predominio de los valores en las decisiones de los directivos y profesores coinciden en manifestar un 53% que están de acuerdo que se puede

notar la práctica de valores y el interés por sacar adelante la institución educativa.

Acerca de si las autoridades toman en cuenta las opiniones de los padres de familia responden en un 53% estar de acuerdo que en ocasiones cuando se los necesita son tomados en cuenta sus opiniones.

Consultado en cuanto a la resistencia en los directivos y profesores cuando se trata de sugerir para mejorar coinciden en un 67% estar en desacuerdo pues cuando sugieren que si son tomadas en cuenta sus opiniones e implementadas de inmediato cuando son alternativas óptimas.

Referente a si brindan la información necesaria con calidez sobre las actividades realizadas en el centro educativo un 80% está de acuerdo puesto que cuando se acerca a preguntar sobre sus hijos/as son atendidos de manera cálida e inmediata.

Sobre si existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo en un 53% manifiestan estar en desacuerdo pues no han tenido inconvenientes en sus relaciones.

Respecto a si hay liderazgo y gestión en las áreas académicas como administrativa – financiera del director/rector en un 53% están de acuerdo considerando que esa es la función del gerente educativo.

Referente a si las autoridades y profesores no se preocupan por los problemas de los estudiantes un 60% está en desacuerdo ya que si existe preocupación hacia el estudiante como ser humano.

En general, se puede considerar que los padres y madres de familia tienen buenas opiniones respecto a la institución en la cual depositaron la confianza

para la formación de sus hijos, únicamente consideran que para la toma de decisiones no son considerados todos los actores educativos sino que se toma las decisiones de manera individual ocasionado conflictos internos muchas veces permanentes.

Tabla N° 22

4.2.5 De la Entrevista a Directivos

Nº	PREGUNTA	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1	Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	4	67%	2	33%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	17%	5	83%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	83%	1	17%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100%		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	6	100%		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100%		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100%		

8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	2	33%	4	67%
---	--	---	-----	---	-----

Fuente: Encuesta directa
 Elaborado: Saira Guevara

De los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos del Colegio Fiscomisional “Italia” se puede concluir que la mayoría y en casi todos los ítems tiene respuestas positivas bien fundamentadas sobre el liderazgo, gestión y valores en su institución.

Tabla Nº 23

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
Problema Nº 1 Malas relaciones interpersonales entre personal directivo y docente.	Predominio de un liderazgo autócrata sin participación de los actores educativos. Falta de comunicación efectiva.	Clima laboral negativo para la convivencia armónica de todos los miembros de la institución, así como desprestigio institucional.
Problema Nº 2 Aislamiento de padres y madres de familia en las actividades y proceso de aprendizaje de los estudiantes.	Falta de compromiso de los padres y madres de familia por la concepción de que la educación es responsabilidad únicamente de los profesores.	Desinterés por la educación de sus hijos y por ende apatía de los mismos estudiantes por las actividades académicas.

	No se les considera como parte activa en el proceso de formación de sus hijos.	
Problema Nº 3 Incoherencia entre los perfiles o configuraciones teóricas de los valores en general.	No se practica valores que se les inculca a los estudiantes, no se predica con el ejemplo.	Adopción de antivalores que causan conflictos internos muchas veces de manera permanente.

5. DISCUSIÓN

FERNANDEZ DIAZ en su obra la dirección escolar ante los retos del siglo XXI, dibuja el nuevo centro educativo del siglo XXI “como un espacio complejo que reducirá drásticamente sus dimensiones para poder hacerlo mínimamente eficaz y gobernable”²⁷ (Fernández 2002) considerando la diversidad del alumnado en cuanto a razas, culturas, etnias y regiones distintas, así como el nuevo rol que debe cumplir el docente quien además de la enseñanza debe cumplir otro tipo de rol que apunta hacia el ejercicio del liderazgo.

Entonces bajo estas reflexiones un centro educativo de estas características no podrá ser dirigido por un administrador competente. Se necesita algo más que un gestor eficaz para armonizar la diversidad y el conflicto que éste genera en función de las expectativas de los que conforman la institución y de sus objetivos en una sociedad compleja y en permanente evolución. Su propuesta debe dirigirse hacia un liderazgo compartido, capaz de implicar a sus colaboradores en un proyecto de futuro pues es necesario encontrar las claves que permitan comprender lo que está ocurriendo para buscar respuestas adecuadas a los problemas y acercarse a la pretendida mejora educativa y social y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes.

De ahí que es necesario hacer un análisis detenido de los resultados considerados más relevantes de esta investigación respecto a las opiniones de los encuestados de la institución. En primer lugar los resultados de los directivos quienes según los datos demuestran tener por demás claro que el desempeño del cargo directivo supone la realización de una serie de tareas y funciones específicas, donde la docencia queda incluida como una más y no la más importante dando lugar por tanto, a un puesto claramente diferenciado del de profesor.

Se puede visibilizar entonces que, para la mayoría de ellos en alto porcentaje no existe mayores problemas en cuanto a la forma en que se lleva el liderazgo y su gestión, se permite la constante capacitación y libertad para que los diferentes actores educativos especialmente los maestros aporten en la toma de decisiones, así como se capaciten para ayudar en la administración del centro educativo para ellos la institución educativa está bien organizada para trabajar de manera coordinada por la calidad educativa.

Significa entonces desde su punto de vista que la institución tiene todas las características necesarias para ser considerada un lugar acogedor que brinda una educación de calidad y con calidez, pues indican vivenciar valores en todos los ámbitos educativos tanto personales como institucionales; el único problema las tablas indican en un 67% que los padres de familia se mantienen aislados de las actividades educativas lo que es perjudicial para la institución pues ellos son uno de los pilares fundamentales en la formación de sus hijos y necesariamente deberían estar prestos a comprometerse aún más con este proceso.

Desde el punto de vista de los maestros en los resultados observados y al ser las metas principales de la educación primero crear hombres que sean capaces de crear cosas nuevas, hombres creadores e inventores; segunda la de formar mentes que estén en condiciones de poder criticar, verificar y no aceptar todo lo que se le expone, puesto que en la sociedad actual, es muy importante ya que

los peligros son entre otros, caer en la cultura de los slogans o en las opiniones colectivas y el pensamiento dirigido.

En consecuencia es necesario formar alumnos activos, que aprendan pronto a investigar por sus propios medios teniendo siempre presente que las adquisiciones y descubrimientos realizadas por si mismo son mucho más enriquecedoras y productivas, su papel entonces como docente, es crear un ambiente que les permita motivarse a sí mismos seleccionando aquellas actividades o situaciones de aprendizaje que ofrezcan retos y desafíos razonables por su novedad, variedad o diversidad; y ayuden a los estudiantes en la toma de decisiones, fomentando su responsabilidad e independencia y desarrollando sus habilidades de autocontrol.

De ahí que los datos obtenidos indican que un 60% los docentes consideran siempre que el liderazgo está íntimamente relacionado con la innovación y de las formas habituales de la escolarización, y que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral en un 75% concordando con lo mencionado anteriormente.

Sin embargo se puede evidenciar problemas en cuanto a las relaciones con los directivos en la toma de decisiones y es que en un 60% los datos demuestran que solo a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo pues se vivencia burocracia, órdenes jerárquicas, normas estricta, órdenes tajantes e inexistencia de decisiones consensuadas como también lo demuestra el diagnóstico realizado, lo que por lo general imposibilitan como señalan en un 60% sentirse integrado en la institución y por ende la existencia de desacuerdo continuo en las relaciones con el directivo, contrastando así con lo que demuestran las encuestas de los directivos.

Entonces, hay que reflexionar en este sentido teniendo presente que lo ideal sería que se distribuya el poder, buscando es el liderazgo múltiple desde las distintas áreas fundamentales de actuación la formación de alumnos, puesto que

como acota Bolívar, “una organización no aprenderá mientras se continúe fomentando la dependencia de una persona”²⁸. (Unirevista 2006) así mismo en un 45% coinciden que los padres de familia mantienen aislamiento en las actividades educativas perjudicando a la formación integral de sus hijos.

En general, como las encuestas lo demuestran los estudiantes tienen una buena opinión de sus maestros por cuanto en un 45% demuestran que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo pues el/a docente asume y practica el valor enseñado teniendo claro que constituye en sí mismo un ejemplo para los futuros adultos; esto es saludable para la institución educativa puesto que este ambiente educativo por sí sólo propiciará la vivencia, y con ello el descubrimiento, de pautas de convivencia que permiten el crecimiento de cada quien y de los demás, especialmente a los alumnos seres en formación que necesitan valores para enfrentar la incertidumbre y para prepararse para una vida satisfactoria y evolutiva.

A pesar de ello; se evidencia de los datos obtenidos de los estudiantes que un 45% coinciden respecto al trabajo docente que casi siempre se siguen utilizando las tradicionales metodologías de enseñanza basadas en la mera transmisión de información las que no responden a las demandas socioculturales de nuestro tiempo, ni se ajustan a los principios de construcción del conocimiento que caracterizan a la mayor parte de las reformas educativas.

Se hace necesario entonces la reflexión por parte del docente en búsqueda de nuevas estrategias metodológicas, que tomen en consideración los principios de: creatividad, calidad, competencia y colaboración, principios que nos permiten avanzar hacia la nueva sociedad que se configura en los umbrales del siglo XXI, tomando en cuenta que formar hoy no es tanto instruir en contenidos culturales sino preparar para el cambio en las dimensiones básicas del ser humano: conocimientos, sentimientos y actitudes, habilidades y voluntad o empeño en la realización de tareas.

También se puede comprobar según los resultados que en un 45% los estudiantes palpa la realidad en cuanto a la relación interpersonal entre docentes y directivos puesto que sus maestros no se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas discrepando así a lo que responden en cuanto a los valores practicados que aparentemente se dan únicamente dentro del aula.

Conflicto que puede tener según resultados presentados en el diagnóstico FODA dos causales; por un lado, la exacerbada centralización de decisiones por parte del directivo que ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a un clima laboral favorable, y por otro lado la apatía de los docentes por comprometerse con las decisiones institucionales considerando que esta es deber de quien está en la dirección a sabiendas que el docente es una figura de suma importancia en la toma de decisiones; ya que es quien vive de cerca la problemática del centro educativo, quien realiza o no los planes de acción, quien transmite la visión institucional o quien la dificulta, entre otros aspectos que lo revelan como pieza clave para el desarrollo de las organizaciones educativa.

Por ello es claro, que resulta sumamente importante que el docente participe en las organizaciones educativas de forma real mediante la intervención en la toma de decisiones.

Tamañas dificultades demanda necesariamente la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias, forje identidad generacional y se cree un compromiso de pertinencia, como pilares para la construcción de la democracia; ya que el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación ni

el aislamiento por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

En cuanto a las encuestas realizadas a los padres y madres de familia se evidencia que un 53% concuerdan que las autoridades de la institución educativa pocas veces involucran en la toma de decisiones a todos los actores educativos, lo que conlleva a que el 47% haya perdido su admiración por el liderazgo y gestión de autoridades educativas demostración clara de que no solo son los padres y madres quienes se han desinteresado por las acciones emprendidas en la institución, sino además son los directivos los que los han hecho un lado en la toma de decisiones.

Por tanto es hora de generar una renovada conciencia de que la educación es un largo y complejo proceso, en el que, los acuerdos constructivos entre los padres y la escuela, constituyen la única manera de consolidar un ambiente educativo apropiado y de calidad; razón por la cual muy a pesar de lo dicho anteriormente en un 53% los padres y madres de familia se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.

Al igual que los resultados obtenidos tanto de profesores, de estudiantes sobre las relaciones entre profesores y directivos, los padres y madres de familia en un 53% manifiestan que el rector ha perdido liderazgo y gestión en las áreas tanto académicas como administrativa – financiera de ahí la imperiosa necesidad como se evidencia en el FODA de la alternabilidad en la dirección con el propósito de oxigenar y sanear conflictos por el bien de la institución.

En síntesis, existe la imperiosa necesidad de reflexionar sobre una verdad incuestionable: la vocación que reúne a directivos, maestros y padres de familia, es una tarea común, la educación integral de los educandos, como clave para unirse en un proyecto en el que familia y escuela participen integradamente para

hacer realidad el precepto de que la educación es un derecho fundamental de los niños y jóvenes.

Estas son las razones por la que al final propongo un proyecto de mejora institucional llamado "Estrategias para mejorar la convivencia y manejo de conflictos dirigido al personal docente y directivo del Colegio Fiscomisional "Italia" de la ciudad de Méndez, cantón Santiago, Provincia de Morona Santiago; con el ánimo de aportar desde mi condición, con un granito de arena ante los múltiples problemas que existen en toda organización y que no podía ser la excepción las instituciones educativas, problemas que si bien son difíciles de erradicar, sin embargo hace falta la decisión y el compromiso colectivo para solucionar por el bien de la educación.

Se trata entonces, de un proyecto como lo menciono en el tema dirigido a quienes directamente están vinculados con los estudiantes: directivos y profesores con el propósito de mejorar sus relaciones interpersonales mediante la mediación de conflictos internos porque hay que considerar que el mayor de su tiempo tanto en su niñez como adolescencia estas personas en formación pasan en un centro educativo y es nuestro deber responder a su cometido de ser formadores de ciudadanos, comprometidos crítica y activamente con su época y mundo, permitiendo el aprendizaje y sobre todo la práctica de valores democráticos y estas se traducen en las acciones cotidianas que transcurren en el aula, en los espacios escolares y sobre todo en la actitud comprensiva y educadora de los adultos que somos los responsables de la formación de las jóvenes generaciones y esto por supuesto se logra únicamente brindando un servicio educativo basado en una convivencia armónica.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Luego del análisis de los fundamentos teóricos, de los instrumentos curriculares y de las técnicas de recogida de datos puedo establecer con claridad las siguientes conclusiones:

- a. La estructura organizativa está enmarcada a los lineamientos jurídicos vigentes, pero falta potenciar la convivencia en valores desde todos los ámbitos internos.
- b. La investigación sirve para relacionar los conocimientos adquiridos con la realidad de los diferentes ambientes educativos y entender la aplicabilidad de la teoría en la práctica gerencial.
- c. La mayor debilidad encontrada son las relaciones interpersonales entre directivos y docentes la que perjudica la convivencia escolar.
- d. El cuerpo directivo despliega un liderazgo autócrata lo que causa conflictos internos.
- e. Los directivos se mantienen ciegos antes los problemas latentes
- f. Los padres de familia no son partícipes de las actividades institucionales.
- g. En las clases aún se aplican métodos tradicionales de enseñanza
- h. Los docentes están conscientes que los valores son el eje transversal de la formación integral del educando.

Como recomendaciones puedo sugerir:

- a. A los directivos y profesores que establezcan diálogos urgentes para una convivencia armoniosa.
- b. A los padres de familia mayor compromiso con la institución educativa.
- c. A los directivos de la institución compartir el liderazgo delegando funciones en la toma de decisiones.
- d. A los docentes implementar métodos innovadores para la enseñanza aprendizaje.
- e. A la familia educativa del Colegio Fiscomisional "Italia" leer el presente documento para una reflexión sobre la realidad institucional y toma de conciencia para mejorar aspectos negativos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta

“Construyamos convivencia practicando valores”

2. Justificación

Uno de los problemas que mayor impacto tiene las organizaciones incluidas los centros educativos del cual no se excluye el Colegio Fiscomisional Italia es sin lugar a dudas y como lo demuestra las encuestas realizadas las malas relaciones interpersonales por parte de los directivos con los docentes, situación percibida tanto por estudiantes como por padres de familia, por lo que es importante entonces, determinar en primer lugar las raíces la conflictividad escolar que son como se palpa el autoritarismo de la institución que origina tensión y rebeldía, así como la pérdida del liderazgo del directivo.

Considero que es necesario hacer todo lo posible por mejorar la comunicación y las relaciones personales en las instituciones escolares de cualquier nivel, so pena de atentar contra la esencia misma de la educación.

En este marco con el afán de mejorar dichas relaciones que están incidencia directamente en el profesorado, en su motivación, en el clima del aula y por ende al buen rendimiento de los estudiantes pero, sobre todo al prestigio de la institución que con mucha ilusión la crearon personas interesadas en contar con una institución educativa con excelencia académica basado en el buen clima laboral; me he planteado elaborar esta propuesta que espero tenga acogida tanto en los directivos como los maestros que trabajan en este centro educativo, puesto que les ayudará a contar con estrategias que asistan a prevenir y superar los problemas de convivencia que pueden existir mediante la mediación de conflictos vivenciada en la práctica de valores imprescindible para la construcción de una sociedad más democrática, más solidaria, más cohesionada y más pacífica.

3. Objetivos de la propuesta

General

Mejorar la convivencia entre el personal docente y directivo del Colegio Fiscomisional “Italia” a través de la práctica de valores, con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales entre directivos y profesores.

Específicos

- Implementar seminarios – talleres
- Fomentar la cohesión y el trabajo en equipo
- Mejorar la convivencia escolar
- Practicar los valores
- Manejar los conflictos en base al diálogo
- Fortalecer las relaciones interpersonales

4. Actividades

Las actividades que se va a desarrollar en la presente propuesta a fin de mejorar la convivencia entre profesores y directivos del centro educativo, se lo va a ejecutar a través de diferentes talleres con encuentros semanales, concretamente a través de cinco sesiones.

La capacitación se desarrollará en base a una metodología de taller participativo, experiencial, dinámico y reflexivo; en base a observación de videos, observación de diapositivas, trabajo en grupos, análisis de vivencias, el compartir experiencias, y con establecimiento de compromisos grupales y personales.

A continuación se enlistan los temas para el desarrollo de los talleres con sus respectivas actividades.

T ALLER 1

Desarrollo personal y crecimiento personal.- Este tema permitirá: conocerse a sí mismo, con honestidad, ubicando virtudes y defectos, librarse de los obstáculos interiores y exteriores que alguna vez o de alguna manera impidan el liderazgo y el buen desempeño como docente y como líder.

PROCESO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<p>Ambientación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Observación de videos: Historia de Tonny Meléndez Lección de la vaca 	<p><u>Humanos</u></p> <p>Instructor Docentes Directivos</p> <p><u>Materiales</u></p> <p>Proyector Computadora Flash</p>	<p>Instructor Docentes Directivos</p>	<p>15 minutos</p>
<p>Experiencia:</p> <p>Formar grupos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conversar sobre los obstáculos que no permiten superarnos como personas. Hacer en consenso una lista de virtudes y otra de defectos de los miembros del grupo. Compartir el trabajo con los 	<p><u>Humanos</u></p> <p>Instructor Docentes Directivos</p> <p><u>Materiales</u></p> <p>Papel periódico Marcadores Cinta Maskin</p>	<p>Instructor Docentes Directivos</p>	<p>30 minutos</p>

compañeros			
<p>Reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre la importancia de aceptarse como persona y tolerar los defectos. • Hacer un solo grupo de los defectos y encender una fogata • Pegar los papelógrafos de las virtudes en las paredes del salón. 	<p><u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos</p> <p><u>Materiales</u> Fósforo Cinta Maskin</p>	Instructor Docentes Directivos	30 minutos
<p>Compromiso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometerse a cultivar las virtudes y tolerar los defectos aceptándose como personas valiosas y con capacidad para desarrollarse. 	<p><u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos</p>	Docentes Directivos	15 minutos

TALLER 2

El trabajo en equipo, pilar de una dirección eficaz.- Que servirá para determinar habilidad de trabajo colectivo y hacia una visión común. Importancia de que cada miembro del equipo esté comprometido con lo que se está haciendo y con su institución, entendiendo que el liderazgo no es de uno solo, el liderazgo es compartido.

PROCESO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<p>Ambientación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observar diapositivas el vuelo de los gansos • El imperio de las hormigas 	<p><u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos</p> <p><u>Materiales</u> Proyector Computadora Flash</p>	<p>Instructor Docentes Directivos</p>	<p>15 minutos</p>
<p>Experiencia:</p> <p>Formar grupos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debate en grupos sobre el tema central subdividido en: “Porque trabajar en equipo”, “Importancia del rol desempeñado por cada miembro del equipo” 	<p><u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos</p> <p><u>Materiales</u> Hojas de papel Bonn</p>	<p>Instructor Docentes Directivos</p>	<p>40 minutos</p>
<p>Reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breve reflexión sobre el debate y elaboración de un resumen en un papelógrafo. 	<p><u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos</p> <p><u>Materiales</u> Papel periódico Marcadores Cinta Maskin</p>	<p>Instructor Docentes Directivos</p>	<p>30 minutos</p>
<p>Compromiso:</p>	<p><u>Humanos</u></p>	<p>Docentes</p>	<p>15 minutos</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un compromiso personal de aportar a su equipo y practicar en su institución. 	Instructor Docentes Directivos <u>Materiales</u> Hojas de papel Bonn	Directivos	
---	---	------------	--

TALLER 3

Mediación de conflictos.- Temática que les servirá para conocer cómo resolver problemas y asuntos importantes, involucrando a todos en la toma de decisiones mediante la conformación de equipos mediadores.

PROCESO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<p>Ambientación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación del video *Conflictos de las ovejas *Convivencia sin conflictos 	<p><u>Humanos</u></p> Instructor Docentes Directivos <u>Materiales</u> Proyector Computadora Flash	Instructor Docentes Directivos	15 minutos
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionar el contenido de los videos con experiencias personales y laborales. • Dramatizar un conflicto 	<p><u>Humanos</u></p> Instructor Docentes Directivos	Instructor Docentes Directivos	45 minutos

laboral y la forma de resolverlo.			
Reflexión: <ul style="list-style-type: none"> • Conformar equipos de mediadores conformados por delegados de directivos y profesores elegidos por sus compañeros. 	<u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos	Instructor Docentes Directivos	20 minutos
Compromiso: <ul style="list-style-type: none"> • Resolver los conflictos internos a través del equipo mediador 	<u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos	Docentes Directivos	10 minutos

TEMA 4

La comunicación en el centro educativo.- Lo cual permitirá conocer estrategias para mejorar la comunicación interna contando con herramientas comunicacionales eficaces considerando que el eje central y motor que da vida a la institución son las relaciones interpersonales o sea la comunicación.

PROCESO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Ambientación: <ul style="list-style-type: none"> • Observación del video *Importancia de la comunicación “La historia del Sultán y los sabios” • Comentar sobre la misma 	<u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos <u>Materiales</u> Proyector Computadora	Instructor Docentes Directivos	25 minutos

	Flash		
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Conversar en grupos de trabajo sobre experiencias reales de los problemas de la comunicación. • Exponer a sus compañeros el trabajo realizado 	<u>Humanos</u> Docentes Directivos <u>Materiales</u> Papel periódico Marcadores Cinta Maskin	Instructor Docentes Directivos	30 minutos
Reflexión: <ul style="list-style-type: none"> • Extraer conclusiones generales sobre la importancia de la comunicación y exponerlas 	<u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos <u>Materiales</u> Papel periódico Marcadores Cinta Maski	Instructor Docentes Directivos	30 minutos
Compromiso: <ul style="list-style-type: none"> • Resolver las dificultades presentes mediante el diálogo pacífico. 	<u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos	Docentes Directivos	10 minutos

TALLER 5

Práctica de valores.- Lo que ayudará a posibilitar una ocasión y espacio para que los profesores y directivos reflexionen sobre los valores que deben promover, alcanzando un acuerdo y comprometiéndose a que no haya contradicciones entre lo que se hace en clase y lo que se vive en el centro.

PROCESO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Ambientación: <ul style="list-style-type: none"> • Observación del diapositivas 11 maneras • Observación de video: carrera de niños inválidos • Comentar sobre la misma 	<u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos <u>Materiales</u> Proyector Computadora Flash	Instructor Docentes Directivos	20 minutos
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Conformar grupos de trabajo y dramatizar una escena sobre la práctica de un valor que deberían fomentar en la institución. 	<u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos	Instructor Docentes Directivos	45 minutos
Reflexión: <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre los mensajes de las escenificaciones • Extraer conclusiones generales sobre la importancia de la práctica de valores 	<u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos	Instructor Docentes Directivos	25 minutos
Compromiso: <ul style="list-style-type: none"> • Practicar los valores para una buena convivencia a través de la prédica basada 	<u>Humanos</u> Instructor Docentes Directivos	Docentes Directivos	10 minutos

en el ejemplo.			
----------------	--	--	--

5. Localización y cobertura espacial

La presente propuesta de mejora se realizará en el Colegio Fiscomisional “Italia” ubicado en la provincia de Morona Santiago, Cantón Santiago, parroquia urbana Méndez, barrio Francisco de Orellana en la avenida principal Francisco de Orellana.

Este colegio cuenta con un aproximado de 300 estudiantes por año lectivo entre hombres y mujeres, mestizos y shuar; razón por la cual laboran aquí veintiocho docentes, de los cuales veinte y cuatro tienen nombramiento definitivo y cuatro trabajan bajo la modalidad de contrato, en un mayor porcentaje son docentes hombres quienes están a cargo de la dirección de la institución educativa.

6. Población objetivo

La presente propuesta de mejora está dirigida a los directivos: Rector, Vicerrector, Consejo Directivo, Jefes de Área y a los 28 Docentes del Colegio Fiscomisional “Italia” quienes según mi investigación son los que necesitan ayuda para poder resolver el inconveniente presente en sus relaciones laborales.

7. Sostenibilidad de la propuesta

Humanos

Para la ejecución de la presente propuesta de mejora cuento con:

Sr. Alcalde del cantón Santiago quien está interesado en apoyar la educación

La predisposición del Psicólogo Gonzalo Bermúdez de la República de Cuba quien está apoyando como instructor del Patronato de Amparo Social del Gobierno Municipal de Santiago.

Profesores ávidos de mejorar sus relaciones interpersonales

Tecnológicos

El colegio Fiscomisional "Italia cuenta con una aula virtual la misma que servirá como espacio para la ejecución del Seminario Taller propuesto.

Materiales

Hojas de papel boom

Papel periódico

Marcadores

Proyector

Computadora

Físicos

La infraestructura como se decía es adecuada para poder ejecutar la propuesta mencionada.

Económicos

Gracias a la colaboración del Gobierno Municipal quien colaborará con el instructor, si así lo permite las autoridades del Colegio Fiscomisional "Italia" mi propuesta no incurrirá mayores gastos.

Organizacionales

Consejo Directivo

Junta de Profesores Directivos

DOBE

Gobierno Municipal de Santiago

Patronato de Amparo Social del Gobierno Municipal de Santiago

	educativo													
	Práctica de valores									X				
4	Autoevaluación										X	X		

8. BIBLIOGRAFÍA

BARRIOS RÍOS Oscar. Gestión Educacional. Universidad Metropolitana de Quito. Disponible: [www.umce. Cl/cipumce/gestión/Gestión_Educacional.ppt](http://www.umce.cl/cipumce/gestión/Gestión_Educacional.ppt). Consultado (01 -03-11)

COLEGIO FISCOMISIONAL “ITALIA”. Proyecto educativo Institucional. Méndez, 2007

COLEGIO FISCOMISIONAL “ITALIA”. Proyecto Operativo Operacional, Méndez 2010

COLEGIO FISCOMISIONAL “ITALIA” Reglamento Interno, Méndez 2002

CUEVAS L., Mercedes y Díaz R., Francisco (2005). El Liderazgo Educativo en Centros de Secundaria. Un Estudio en el Contexto Multicultural de Ceuta. Revista Iberoamericana de Educación. Número 4. Ceuta, España

CHIAVENATO Idalberto. . El liderazgo y los valores. 1993 Disponible: [www.gestiónpolis.com/liderazgo y los valores organizacionales](http://www.gestiónpolis.com/liderazgo_y_los_valores_organizacionales). Consultado (01-03-11)

Definición.de 2008 - 2011

FERNÁNDEZ María José .(2002) .La dirección escolar ante los retos del siglo XXI, Disponible: www.educacion.gob.es/revista-cee/pdf/n5-fernandez-diaz.pdf. Consultado (22-09-11)

GARCÍA Dr. Luis Alberto. Gestión Educativa, Revista Función Pública 2000. Disponible en: [www.prismaseducativos.com/gestión_educacional ppt](http://www.prismaseducativos.com/gestión_educacional_ppt) (28 -02-11)

GUILLEN PARRA Manuel, *Ética en las Organizaciones*. Pearson Educación S.A. Madrid 2006

GIBSON IVANCEVICH DONNELLY, *Las organizaciones comportamiento, estructura, procesos*; Addison – Wesley Iberoamericana, S.A, Estados Unidos 1994, Pág 402

HAROLD, Koontz. Heinz Wehrich, *Administración- una perspectiva global*, 11ª edición Mc Graw Hill

HIRTZ, Bárbara (2009) *La historia revela la capacidad de liderazgo de la mujer*
Disponible en: www.buscaremprego.es/.../la-historia-revela-la-capacidad-de-liderazen
artículo Consultado (16-09-11)

INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN. 2000. *Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa*. Buenos Aires. Disponible: www.gestión escolar/gestión/D pdf. Consultado (28-02-11)

LEPELEY, María Teresa, 2004. *Gestión y Calidad en Educación*. Mc Graw-Hill interamericana. México

SCHMENLKES, Silvia. 1996. *La formación de valores en la educación*. Estudio Filosofía historia y letras. [http/biblioteca itam.mx](http://biblioteca itam.mx). Consultado (29-01-11)

RAMOS ÁLVAREZ, Ing. Magali, ZURITA HERRERA, Dr. Gaudencio (2000). *Análisis estadístico de algunas características de los profesores que laboran en el magisterio fiscal ecuatoriano*.

REBOLLEDO Gustavo, *Gestión, Calidad y Agregación de valor en información*. Bibliotecario Documentalista. Disponible en: [http b3. Bibliotecología.cl/ar.gestión.htm](http://b3.Bibliotecología.cl/ar.gestión.htm). Consultado (28-02-11)

UNIREVISTA (2006) *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones Educativas que aprenden?* Disponible: www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf. Consultado (24-09-11)

Monografías Disponible: www.monografías.com.educación consultado (29-01-11)

10. APÉNDICES

Anexo N° 1 Fotografías



Foto N° 1: Fachada principal del Colegio Fiscomisional "Italia"



Fotos N° 2: Familia Educativa Colegio “Italia”



Fotos N° 3: Estudiantes del Colegio “Italia”



Fotos Nº 4: Padres de Familia seleccionados para la aplicación de la encuesta





Fotos Nº 5: Profesores del Colegio Fiscomisional “Italia”



Anexo Nº 2 MODELO DE ENCUESTAS

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo-----

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia -----

Cantón-----

Sector Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuentas

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()

- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique)-----

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

SI (-----) NO (-----)

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

- a. Director ()
- b. Rector ()
- c. Consejo Directivo ()

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

SI (-----) NO (-----)

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

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

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

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.			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (cuales)			

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

Las preguntas 12,13 y 14 deben ser respondidas con términos si o no

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

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

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI () NO ()

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

a. Una reingeniería de procesos (-----)

b. Plan estratégico (-----)

c. Plan operativo anual (-----)

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. 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 pido que lea atentamente cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, Según su PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS 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. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
17. El rol del docente líder se define como un apersona que posee la actitud y las habilidades			

para cuestionar las órdenes existentes.			
18. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
19. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
20. 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- concejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
22. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
23. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
24. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
25. Sentirme poco integrado en la escuela o colegio entre los compañeros			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades padres de familia, docentes y estudiantes			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiantes:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, 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 pido que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA** Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe al ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A** Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D** Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.
- CD** Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo-----

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia -----

Cantón-----

Sector Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO.

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				

2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide que se hace en la clase				
12. Se realiza trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Entrevista a Directivos: Rector/Vicerrector/Directores de Área /Supervisor

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

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....
.....
.....
.....

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

.....
.....
.....
.....

8.- En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr/a Padre/Madre de Familia:

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

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

- CA Si está completamente de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está de acuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está en desacuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está completamente en desacuerdo en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS INFORMATIVOS

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. Las autoridades educativas involucran activamente en la toma de decisiones a todos los actores educativos				
2. Para las actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural entre otras son todos partícipes				
3. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores				
4. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				
5. Las autoridades del establecimiento toman en cuenta las opiniones de los padres de familia				
6. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por director / rector del centro educativo				
7. Resistencia en los directivos y profesores cuando se trata de sugerir para mejorar				
8. Sentirme poco integrado en el centro educativo				
9. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas				
10. Me brindan la información necesaria con calidez sobre las actividades realizadas en el centro educativo				
11. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/ rector del centro educativo				
12. El director / rector mantiene liderazgo y gestión en las áreas tanto académica como administrativa-financiera				
13. Las autoridades y los docentes no se preocupan por los problemas de los estudiantes				
14. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre estudiantes y docentes				