



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
COLEGIO NACIONAL TÉCNICO REPÚBLICA DE ISRAEL, DE LA CIUDA DE
CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE 2010 – 2011”

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

ESTUDIANTE:

SANDRA LORENA DELGADO ESPINOZA

DIRECTOR:

Mgs. Ximena Franco

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACION

Loja, 6 de mayo 2011

Mgs.

Ximena Franco

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. Ximena Franco

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, SANDRA LORENA DELGADO ESPINOZA, 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, mayo 6 del 2011

AUTORÍA

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

.....

SANDRA LORENA DELGADO ESPINOZA

C.I. 0103883757

DEDICATORIA

A toda mi familia en especial a mi madre que siempre me ha encaminado en el aprendizaje para éxito personal, y a Oscar por tu comprensión y apoyo.

AGRADECIMIENTO

Al centro de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme la oportunidad de continuar con mis estudios profesionales, a través de la Modalidad a Distancia.

Al Colegio Nacional Técnico “República de Israel”, de manera especial al Lcdo. Pablo Idrovo Rivas Rector de la institución por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Un sincero agradecimiento también a la Mgs. Ximena Franco, por haber guiado y orientado el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron hasta la culminación del presente trabajo.

Sandra Lorena Delgado Espinoza

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



Colegio Nacional Técnico "REPÚBLICA DE ISRAEL"

DIRECCIÓN: La Merced y Muñoz Vernaza

Teléfonos: 2822235 2832159

Cuenca-Ecuador

Oficio N° 353-CRI-R

Cuenca, marzo 1 de 2011

Licenciada
Sandra Delgado Espinoza
Ciudad

De mi consideración:

Dando respuesta a su oficio, con fecha 25 de febrero de 2011 y firmado por su persona, en el mismo que solicita desarrollar el proyecto de investigación "Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Nacional República de Israel" y la correspondiente autorización para acceder a documentos que sirvan de sustento de estudio, debo señalar que se autoriza el desarrollo de la investigación en nuestra institución educativa y en cuanto a los documentos que requiere, debo manifestar lo siguiente:

El Manual de Organización, bien se refiere al Manual de Funciones o al Manual de procedimientos Administrativos, que en la institución educativa, debe elaborarse, como proyecto del primer descriptor del Área de Procesos del Plan de transformación Institucional, que señala "La institución educativa, elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente".

En lo que se refiere al Código de ética, no existe un documento de ese tipo, ya que por parte del Ministerio de Educación, no ha dispuesto que los planteles educativos de nivel medio lo elaboren. De alguna manera, se encuentra, en el Art. 139 de la Ley Orgánica de Educación: Deberes y atribuciones de los profesores de nivel medio, del literal a) al Literal p).

El Plan Estratégico, corresponde al Plan de Transformación Institucional, por ser nuestro colegio técnico y fue validado hace un mes por la Dirección Provincial de Educación del Azuay. Este documento que no es público si se encuentra en los archivos de nuestro plantel.

El Plan Operativo Anual, corresponde al Plan Institucional, es decir, planificaciones de Áreas curriculares, comisiones, planificaciones del personal docente como el Plan Curricular Institucional (P.C.I.) y el Plan de Unidad de Aprendizaje (PUDA) que reposan en los archivos de vicerrectorado, y a los 12 proyectos de las Áreas de Gestión por año lectivo, que se desarrollan de acuerdo a los descriptores del Plan de Transformación Institucional, que nuestra institución está desarrollando.



Colegio Nacional Técnico "REPÚBLICA DE ISRAEL"

DIRECCIÓN: La Merced y Muñoz Vernaza

Teléfonos: 2822235 2832159

Cuenca-Ecuador

El Proyecto Educativo Institucional, que fue una obligación en el año lectivo 2003-2004 y solamente presentaron en toda la provincia 14 proyectos, en la Dirección Provincial de Educación del Azuay, nuestro plantel carece de ese documento y con la nueva Ley de Educación Intercultural, va a tener otro tratamiento o formato.

En cuanto a la Estructura Organizativa, la visión y misión de nuestro establecimiento educativo, se encuentran en el Plan de Transformación Institucional y el Organigrama en vicerrectorado y las funciones por Áreas y departamentos, constan en la Ley Orgánica de Educación.

El Clima Escolar y convivencia con valores, tiene relación con el Código de Convivencia, que tiene su fundamento en el Código de la Niñez y Adolescencia, sin embargo, no va a encontrar con la terminología requerida. En el Distributivo de trabajo, constan las asignaturas Educación para la Democracia en los primeros, segundos y terceros de Bachillerato con dos períodos a la semana y es una asignatura que tiene por objeto el cultivo y práctica de valores. Así mismo, en los octavos años de Educación Básica, se facilita dos horas semanales de la asignatura "Valores" y en los décimos, Educación para la Sexualidad y el Amor.

Debo informar, que con la nueva Ley de Educación Intercultural, quedan derogadas la Ley Orgánica de Educación, La Ley de Carrera Docente y Escalafón, la Ley para la Sexualidad y el Amor, como también la Ley de Educación para la Democracia, y los resultados de su investigación van a darse en un período de transición de la ley, por lo que deben ser reprogramados.

Autorizo para que pueda hacer uso de los documentos descritos anteriormente, sin embargo, sugiero utilizar el fotocopiado en las partes o temas pertinentes a su investigación del Plan de Transformación Institucional.

Atentamente,

Lcdo. Pablo Idrovo Rivas
RECTOR



ximena

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACION	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. METODOLOGÍA	6
3.1. Participantes	6
3.2. Materiales e instrumentos	10
3.3. Método y procedimiento	10
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1. La gestión.....	14
4.2. Liderazgo educacional	18
4.2.1. Tipos de liderazgo educativo	20
4.3. Diferencia entre directivo y líder	22
4.4. Los valores y la educación	26
5. DIAGNÓSTICO.....	34
5.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	42
5.1.1. Manual de organización.....	42
5.1.2. Código de convivencia.....	42
5.1.3. Plan estratégico.....	43
5.1.4. Plan operativo anual (POA)	48

5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI)	49
5.1.6. Reglamento interno	50
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	51
5.2.1. Misión y visión	51
5.2.2. El organigrama	52
5.3. El clima escolar y convivencia con valores	54
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	54
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	54
5.3.3. Dimensión comunitaria y valores	54
5.4. Análisis FODA.....	55
5.4.1. Matriz FODA.....	55
5.5. Resultados	56
5.5.1. De los directivos	56
5.5.2. De los Profesores	64
5.5.3. De los estudiantes	68
5.5.4. De los padres de familia	71
5.6. Discusión.....	74
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	83
6.1. Conclusiones.....	83
6.2. Recomendaciones.....	84
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	86
8. BIBLIOGRAFÍA.....	93
9. APÉNDICES	96

1. RESUMEN

El presente proyecto de investigación *“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO REPÚBLICA DE ISRAEL DURANTE 2010 - 2011”*, se lo realizó en la sección vespertina de la institución educativa ubicada en la parroquia “El Vecino” del cantón Cuenca, provincia del Azuay. En esta institución existe el predominio de un estrato socioeconómico-cultural que no cuenta con los recursos adecuados para desarrollar sus actividades en un ambiente favorable.

La presente investigación se ha basado en un marco metodológico exploratorio y descriptivo, método de investigación que consiste en la recopilación, lectura y análisis de la información, usando técnicas de recolección documental de datos, observación directa de la realidad de la Institución, utilizando como instrumento encuestas diseñadas con varias preguntas que permitieron obtener datos necesarios para el estudio.

En el marco teórico se abordan conceptualmente la gestión, el liderazgo educativo como práctica que puede dinamizar el proceso de aprendizaje en la institución, se establecen diferencias entre directivo y líder y se realiza un análisis de los valores y la educación en el marco de las directrices dadas por el Ministerio de Educación, cultura y deportes para nuestro contexto, las mismas que exigen a las instituciones educativas nuevas formas de organización.

En la segunda parte, se hace énfasis en el análisis exploratorio situacional, realizando una descripción de la institución y analizando los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las alumnas, profesores, directivos y padres de familia del Colegio Nacional Técnico República de Israel.

Dentro de esta investigación se estableció como conclusión una deficiencia en la organización y desempeño de las actividades y funciones de cada uno de los actores educativos, esto a su vez deslumbra una deficiencia en el liderazgo institucional así como en la gestión educativa.

Para finalizar se realizó una propuesta para mejorar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Técnico República de Israel apoyada en

las conclusiones y recomendaciones generadas a partir de la elaboración del presente trabajo investigativo, la propuesta “Proyecto de capacitación para el establecimiento de planes estratégicos que mejoren la capacidad de gestión, liderazgo y educación en valores en el Colegio Nacional Técnico República de Israel” pretende como sostenibilidad futura que los actores educativos asuman responsabilidades y busquen cooperación entre los miembros de la comunidad haciendo factible el mantenimiento de la gestión y el liderazgo a corto y mediano plazo.

2. INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas deben desarrollar a profundidad las capacidades de gestión y liderazgo acompañados de un delimitado cuadro de valores en los que enmarquen su quehacer educativo diario en las aulas, así como capacitar a la comunidad educativa con sentido de responsabilidad, competencia profesional y constante proceso de superación con un objetivo básico en común de responder a las necesidades y retos de una época tan inestable como la actual; un desempeño eficaz y asertivo en la gestión, el liderazgo y los valores de las instituciones educativas fundamentan el desarrollo, los objetivos y la planeación de la organización desde una perspectiva más envolvente para la institución donde cada uno de sus actores se convierte en participe e individuo proactivo del avance y alcance de los objetivos organizacionales.

En consecuencia la presente investigación intenta identificar algunas prácticas de gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Técnico República de Israel enfocándose en los tres últimos años, en los cuales se han venido desarrollando proyectos internos como respuesta a los cambios que han surgido en el área educativa del país, las misma que pretenden optimar el desempeño de la calidad educativa.

En los tres últimos años la institución desarrollo un Plan de Transformación Institucional que se encuentra en marcha desde el año 2009 hasta el año 2012, en el cual se han considerado áreas específicas de gestión y liderazgo; este proyecto se baso en un auto diagnóstico realizado con el objetivo de cubrir las expectativas que exigen las nuevas tecnologías en la globalización, diseñando cambios basados en competencias de acuerdo al proyecto de educación técnica presentada por la Dirección de Educación. Las deficiencias más importantes fueron:

- En el ámbito de Transparencia Institucional las mayores deficiencias se relacionan con la participación de padres de familia, en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- En lo que se relaciona a Orientación estratégica la deficiencia se establece en las relaciones con el entorno especialmente en el establecimiento de acuerdos y patrocinios con terceros.

- En el ámbito de Empatía Institucional, al no poseer evidencias los resultados demuestran que están entre regular y deficiente, destaca la falta de relación con el sector productivo local.
- La Administración del conocimiento nos presenta una calificación deficiente debido al incumplimiento de los principales indicadores del ámbito.
- En el ámbito de Generación del Valor la calificación es deficiente y regular por la falta de elaboración de productos y procesos de emprendimientos productivos.

El plan de transformación institucional atraviesa la segunda fase de desarrollo, sin embargo no contiene variantes significativas con respecto al plan educativo anterior, el estudio realizado en el marco de la investigación determinó que en el transcurso de los 2 últimos años de desarrollo de este plan, las áreas protegidas no se han visto afectadas en gran escala volviendo a repetir ciertas deficiencias encontradas en el auto diagnóstico por lo que surgió la necesidad de establecer una propuesta de mejora para la institución promoviendo el aprendizaje organizativo y el reconocimiento de procesos de aprendizaje generados en la dirección, administración, personal docente, alumnado, padres de familia y comunidad en general que promuevan acciones de gestión, liderazgo y valores en la administración

En consecuencia la propuesta establecida en este estudio pretende buscar soluciones a los problemas que generan deficiencias en el desempeño eficaz del servicio educativo, propiciando un sentido de pertenencia a la institución, estableciendo una visión y valores claros que ayuden al liderazgo, a la toma de decisiones y a la gestión de cambio dentro del colegio.

Esta investigación servirá de ayuda para los análisis que se desarrollen a nivel institucional y local para mejorar la calidad de la educación, vale la pena recalcar que si bien al principio las autoridades mostraron cierta reticencia al proyecto luego se contó con la valiosa colaboración del señor rector, vicerrector, jefes de área, personal del DOBE, profesores, alumnos y padres de familia de la institución.

La principal motivación de esta investigación es el desarrollo de la tesis de grado de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, así como establecer un análisis crítico basado en las competencias adquiridas a lo largo de la maestría.

Los objetivos alcanzados son:

- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas,
- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educativo
- Releva la importancia del papel que juegan los directivos del plantel pues su labor debe ser ejemplo de liderazgo en iniciativas de cambio involucrando a los padres de familia y la comunidad para lograr afianzar lazos que creen nuevas oportunidades para los estudiantes.
- Trabajar con el cuerpo administrativo y docente para crear una visión compartida y un plan estratégico que inspire y motive a los estudiantes, al personal y a otros miembros de la comunidad para trabajar en equipo.

El resultado de esta investigación, luego de la observación y análisis de los documentos institucionales respectivos y las encuestas realizadas a los miembros de la entidad, se evidencia una deficiencia en el poder de liderazgo y gestión institucional; aunque los valores establecidos y definidos por la institución han logrado integrarse al diario vivir de los estudiantes sin embargo el personal docente y administrativo no se encuentra totalmente satisfecho con el cumplimiento diario a través del ejemplo de dichos valores.

Este trabajo reviste una gran importancia para la institución investigada así como también para los centros educativos interesados en mejorar la calidad del servicio educativo puesto que servirá para proponer mejoras gerenciales y de liderazgo, además la institución podrá desarrollar cadenas de valores más fuertes en las instituciones educativas por lo que les invito a dar lectura a todo este proceso investigativo.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

Esta investigación fue desarrollada en el Colegio Nacional Técnico “República de Israel” sección vespertina, ubicado en la parroquia urbana el Vecino, cantón Cuenca provincia del Azuay durante el año lectivo 2010-2011. Esta institución imparte sus servicios en un estrato socio-cultural-económico de nivel medio-bajo alcanzando a 572 estudiantes de género femenino de los cuales 132 se encuentran cursando el bachillerato técnico que ofrece la institución. Además cuenta con un personal docente de 40 profesores, personal administrativo 8 y personal de servicio 3.

En las tablas 1 y 2 presento una clasificación por género, edad y nivel de estudios de la población total de 40 docentes en la que se eligió la muestra para la investigación.

Tabla Nº 1: Clasificación del personal docente por género y edad.

Género	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Edad				
Menos de 25 años	0	0 %	0	0 %
26 – 30 años	1	2,5 %	4	10 %
31 – 35 años	2	5 %	0	0 %
36 – 40 años	1	2,5 %	1	2,5 %
Más de 40 años	14	35 %	17	42,5 %
TOTAL	18	45 %	22	55 %

Fuente: Secretaría Colegio Nacional Técnico “República de Israel”

Elaborado por: Lorena Delgado

Tabla Nº 2: Clasificación del personal docente por nivel de estudios.

Título Académico	Frecuencia	%
Secundaria	10	25 %
3 nivel	29	72,5 %
4 nivel	0	0
Ninguno	1	2,5 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: Secretaría Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

El siguiente esquema identifica la clasificación por especialidad de la población total de las estudiantes que cursan los dos últimos años de bachillerato siendo estos cursos la población seleccionada para definir la muestra para esta investigación.

Tabla Nº 3: Clasificación de las estudiantes por especialización.

Bachillerato Técnico en Comercio y Administración especialización:	Frecuencia	%
Aplicaciones Informáticas	47	36 %
Contabilidad y Administración	85	64 %
TOTAL	132	100 %

Fuente: Secretaría Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Para el análisis de la investigación se escogió una muestra de 6 directivos, 20 docentes, 25 estudiantes y 15 padres de familia. Este muestreo se realizó de acuerdo a especificaciones citadas por la universidad durante la orientación para el proyecto de investigación.

A los directivos como guías de la institución se les otorga la autoridad y responsabilidad para cumplir los objetivos de la entidad así como el programa educativo correspondiente, la muestra para la investigación consistió en un rector, un vicerrector y 4 jefes de área. La clasificación de los encuestados por género, edad y título académico se muestra seguidamente:

Tabla Nº 4: Clasificación de los directivos por género y edad.

Género	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Edad				
Menos de 25 años	0	0 %	0	0 %
26 – 30 años	0	0 %	0	0 %
31 – 35 años	0	0 %	0	0 %
36 – 40 años	0	0 %	0	0 %
Más de 40 años	2	33 %	4	67 %
TOTAL	2	33 %	4	67 %

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Tabla Nº 5: Clasificación de los directivos por título académico.

Título Académico	Frecuencia	%
Superior	0	0 %
3 nivel	6	100 %
4 nivel	0	0 %
Ninguno	0	0 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Los docentes al ser los actores educativos que se encuentran en contacto directo con los estudiantes y fuente de información primaria de la planeación del trabajo educativo y diseño de las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación se convierten en registro significativo de la investigación.

Basada en la población inicial de 40 profesores se tomo una muestra de 20 docentes clasificados a continuación por género, edad y título académico.

Tabla Nº 6: Clasificación de los docentes por género y edad.

Género	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Edad				
Menos de 25 años	0	0 %	0	0 %
26 – 30 años	0	0 %	2	10 %
31 – 35 años	1	5 %	0	0 %
36 – 40 años	0	0 %	1	5 %
Más de 40 años	7	35 %	9	45 %
TOTAL	8	40 %	12	60 %

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Tabla Nº 7: Clasificación de los docentes por título académico.

Título Académico	Frecuencia	%
Secundaria	2	10 %
3 nivel	18	90 %
4 nivel	0	0 %
Ninguno	0	0 %
TOTAL	20	100 %

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Otras de las encuestas que se llevaron a cabo fueron a 20 estudiantes de la institución. Estos actores educativos son los ejes fundamentales de la educación de calidad y los principales beneficiarios del desarrollo de la educación en la unidad educativa por ende es importante conocer su percepción de la gestión, el liderazgo y los valores que se desarrollan en la entidad, en la tabla 8 clasifico la muestra seleccionada de 20 estudiantes por especialización.

Tabla Nº 8: Clasificación de las estudiantes por especialización.

Bachillerato Técnico en Comercio y Administración especialización:	Frecuencia	%
Aplicaciones Informáticas	10	50 %
Contabilidad y Administración	10	50 %
TOTAL	20	100 %

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

El último de los cuatro pilares fundamentales de recolección de datos para la investigación fueron los padres de familia que representan la comunidad social y afectiva del estudiante, es importante analizar el grado y características de participación de los padres de familia en el entorno educativo regido principalmente por las normas, estilo de administración y política que tenga la institución, la muestra fue de 15 padres de familia.

3.2. Materiales e instrumentos

Esta investigación fue realizada en base a la observación y análisis de documentos y materiales reguladores de los procesos educativos proporcionados por la directiva del Colegio Nacional Técnico “República de Israel”, los documentos son:

- Plan de Transformación Curricular 2009-2012, sección vespertina.
- Código de Convivencia.
- Reglamento Interno del Colegio Nacional Técnico República de Israel.
- Organigrama Institucional.
- Programa Curricular Anual por Competencia, Informática.
- Programa Curricular Anual por Competencia, Lengua y literatura.
- Programa Curricular Anual por Competencia, Valores.
- Programa Curricular Anual por Competencia, Sociales.
- Componente de Transformación Curricular, bachillerato técnico en comercio y administración, especialización: contabilidad y administración.
- Componente de Transformación curricular, bachillerato técnico en comercio y administración, especialización; aplicaciones informáticas.

Además como respaldo para la comparación y análisis de los documentos institucionales se utilizó la Ley Orgánica de Educación, el reglamento, manual de gestión educativa entre otros documentos proporcionados por el Ministerio de Educación que rige la educación pública en nuestro país.

Los instrumentos utilizados para esta investigación fueron encuestas que se realizaron a cuatro pilares fundamentales del desarrollo de la educación directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la entidad educativa.

3.3. Método y procedimiento

La investigación fue desarrollada dentro de un marco metodológico de investigación exploratorio y descriptivo debido a la recolección de material adecuado para la sustentación de teorías expuestas en la sección del marco teórico de este trabajo. Se hace al análisis descriptivo de la institución desde el análisis de los controles, normas y regulaciones que rigen la institución; así como la exploración del

comportamiento y práctica de los actores educativos involucrados en el proceso del Colegio Nacional Técnico “República de Israel”. El material bibliográfico utilizado en esta investigación fue material impreso y digital referente a la gestión, liderazgo y valores en la educación, documentos otorgados por el Colegio República de Israel, currículos, ley de educación, documentos del Ministerio de Educación, entre otros.

La investigación utilizó métodos cuantitativos y cualitativos para tabular la información proporcionada por las encuestas realizadas a los actores educativos, las mismas que fueron estudiadas y comparadas con un auto diagnóstico realizado previamente por la institución estableciendo conclusiones y recomendaciones asertivas para la institución.

Estas encuestas estuvieron dirigidas a cuantificar la gestión, el liderazgo y los valores que se desarrollan en la institución. El conocimiento e información que cada uno de los actores educativos proporcionan permite tasar la comprensión y práctica que los encuestados plasman hacia las gestiones, reglamentos, regulaciones y actividades en general que se llevan a cabo en la institución para desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Las encuestas a los directivos estuvieron dirigidas al análisis de la gestión y el liderazgo en el Centro Educativo por parte de los dirigentes oficiales de la instancia, estas encuestas fueron destinadas a conocer si los directivos escogidos fomentan la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, la organización de equipos de trabajo, clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, delegación de tareas, resolución de conflictos, promoción de soluciones pertinentes y oportunas, capacitación y desarrollo profesional.

Las encuestas dirigidas a los docentes abarcaron la concepción de la institución con respecto al liderazgo que en esta investigación se desea describir y analizar. En cada uno de los datos de la encuesta, predominan las capacidades, habilidades y actitudes que un líder-gestor-educador debe desarrollar para poder transformar las formas habituales de la escolarización y guiar eficaz y asertivamente a los estudiantes.

Finalmente, la investigación expone una propuesta para mejorar la gestión y liderazgo en la institución en base a una capacitación del personal directivo,

administrativo y docente de la entidad educativa con el objetivo principal de mejorar en los ámbitos deficientes de la institución.

4. MARCO TEÓRICO

La educación hoy en día, se ha convertido en un desafío para todo líder y gestor educativo, puesto que actualmente estos necesitan desarrollar habilidades de acción, pensamiento y actitudes acertadas hacia la vida, a través de modelos creativos e innovadores que les permita saber cómo actuar en situaciones diversas, dónde y cómo buscar la información que necesitan, además de adquirir hábitos de trabajo y convivencia que les permitan colaborar en equipos de trabajo multidisciplinarios y pluriculturales.

Al mismo tiempo, en una época tan inestable como la que vivimos actualmente - por sus constantes innovaciones tecnológicas y nuestro cada vez mayor desprendimiento de la dependencia entre individuos-, demanda a las organizaciones, generar servicios de manera eficaz y acorde con la realidad y el cambio actual. El manejo adecuado de la gestión, el liderazgo y los valores institucionales fundamentan el desarrollo, los objetivos y la planeación de la organización educativa.

Las instituciones educativas al brindar servicios para la comunidad no pueden quedar al margen de este contexto por lo que en los últimos años ha existido una gran preocupación por hacer llegar este servicio de manera eficaz a la comunidad planteándose los mismos conceptos antes mencionados, desde una perspectiva más envolvente para la institución donde cada uno de sus integrantes se convierte en participe e individuo proactivos del avance y alcance de los objetivos organizacionales.

En consecuencia las instituciones educativas se enfrentan a cambios y transformaciones institucionales en donde deberán desarrollar a profundidad las capacidades de gestión y liderazgo acompañados de un delimitado cuadro de valores en los que enmarquen su quehacer educativo diario en las aulas, así como capacitar a la comunidad educativa con sentido de responsabilidad, competencia profesional y constante proceso de superación con un objetivo básico en común de responder a las necesidades y retos del siglo XXI.

Es por esto que el marco teórico de esta investigación se refiere al material científico recolectado y a estudios realizados acerca de la *Gestión, Liderazgo y Valores* en las instituciones educativas.

4.1. La gestión

La gestión educativa es relativamente joven como disciplina en América Latina, desde la década de los ochenta han surgido y desarrollado diversas propuestas que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos dentro de estos. En ocasiones la gestión educativa se la identifica con la gestión docente o administración educacional, sin embargo va más allá pues la gestión educativa está enmarcada en el desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en donde se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los sectores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el punto de vista de las políticas y estrategias generales de cada entidad, por lo tanto la gestión educativa puede ser considerada como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos, según algunos autores está relacionada con aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías para su desarrollo. El Ministerio de Cultura y Educación de Argentina por ejemplo desde 1996 considera a la gestión educativa como “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”.

La gestión en una empresa u organización, aplicada a la investigación realizada en una institución educativa, se refiere a las acciones o actividades que se integran en base a objetivos y metas comunes para dar como resultado productos o servicios de una manera rentable. *“En el concepto gestión es muy importante la acción, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada”, de ahí que todas las acciones que se desarrollan en una organización, con vista a un ideal común, es la gestión que la institución realiza* (Nuñez, 2003:14).

La gestión educativa es un procedimiento dirigido a fortalecer los Proyectos Educativos de las Instituciones, ayuda a sustentar la autonomía institucional,

enmarcándose en políticas públicas, es un proceso que enriquece los procedimientos pedagógicos con el fin de dar una respuesta a las necesidades educativas locales y regionales.

Un documento trabajado por las SECAB (Secretaría Ejecutiva del Proyecto Andrés Bello), con la participación de 8 países define a la gestión: *“Desde lo pedagógico, promueve el aprendizajes de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral”.*

Además, la gestión puede ser definida como [...] *un proceso que consiste en la planificación, organización, desarrollo y control que realiza una organización para determinar y alcanzar los objetivos mediante el uso de personas y recursos [...]* (Terry, 2009:22), es decir, la gestión corresponde a las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, su planteamiento y evaluación, consecuentemente la gestión es también la dirección o administración de una institución a través de la cual se cumplirán las metas propuestas.

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, definir acciones para extraer ventajas a futuro, definir el tipo de servicio educativo que se ofrece son algunos de los trámites que la gestión educativa involucra para concretar un proyecto, presentándola, dentro de las organizaciones, en los últimos años, desde un punto de vista proactivo en la que cada uno de los actores institucionales se vuelve parte de la gestión o proceso de desarrollo para alcanzar las metas u objetivos planificados.

Además el proceso de gestión “implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema” (Molins, 1998:78) En el caso de la educación este funcionamiento deberá ser acorde a las normativas pertinentes, aportadas por ciencias de la educación y planificadas bajo el currículo correspondiente, políticas y planes educativos para poder proporcionar un servicio como es la educación a la sociedad.

Para que se cumpla este funcionamiento y desarrollo acorde a las normativas pertinentes en las instancias educativas los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje de las unidades deberán desempeñar roles importantes y proactivos, cada uno de estos actores deberá ser un **gestor educativo** oportuno para el desarrollo integral de la formación estudiantil. Por ende la gestión educativa se divide en:

La Gestión Directiva.- tiene como misión orientar y promocionar el mejoramiento de la educación en la institución educativa en su conjunto, sus referentes concretos son: la gestión académica, la gestión de comunidad y la gestión administrativa y financiera. Esta gestión concreta su accionar en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, enmarcándose siempre dentro de la política educativa en vigencia. La institución con el liderazgo de su equipo de gestión se enfoca estratégicamente hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional. La gestión directiva implica los procesos orientados a permitir la coordinación e integración de los procesos institucionales y la incorporación de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

La Gestión pedagógica y académica.- como eje fundamental en el proceso de formación de los estudiantes, su acción está dirigida en lograr que los estudiantes desarrollen y aprendan las competencias necesarias para su desempeño en el ámbito social, profesional y personal, ésta se desarrolla enmarcada en el diseño, desarrollo y evaluación del currículo establecido por las autoridades respectivas, su principal dinamizador es la comunidad académica cuyo aporte contribuye al desarrollo y mejoramiento de la institución logrando así sus metas y objetivos propuestos a través de conocimientos, experiencias, innovaciones e investigaciones por parte de los diferentes agentes educativos. Esta gestión se responsabiliza del diseño y actualización permanente de los planes de estudio, de las estrategias de articulación entre niveles y áreas, de las metodologías de enseñanza, del desarrollo de proyectos, de los procesos de investigación, del sistema de evaluación a los estudiantes, de la organización y el ambiente dentro del aula; por lo tanto es importante buscar acuerdos pedagógicos entre los miembros de la comunidad educativa permanentemente, facilitando el diálogo entre grados, niveles y áreas, haciendo uso pedagógico de los resultados de las pruebas tanto internas como externas, velando por un control adecuado de los tiempos y recursos destinados

para el aprendizaje, así como por el funcionamiento apropiado del sistema de evaluación.

La Gestión administrativa y financiera.- a cargo de todo lo relativo a los sistemas de información y registro de los estudiantes, utilización de los recursos financieros, administración de los recursos físicos y humanos, proporcionar servicios complementarios, esta gestión es fundamental para mejorar ya que desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y evaluación de acciones en la búsqueda de dar apoyo a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, basada en procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo; entre sus referentes tenemos:

- La normatividad en aspectos académicos, financieros, de recursos físicos y humanos.
- Procesos y procedimientos como: inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de situaciones administrativas, etc.

La Gestión de la comunidad.- dentro de esta gestión están las áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseños, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de condiciones que permitan una convivencia sana entre sus miembros en donde quepan distintas personas sin importar su procedencia, sexo, creencias o raza y en donde se den acciones para garantizar su permanencia en el sistema educativo. Las acciones de esta gestión vinculan a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su área de influencia para fortalecer el desarrollo de identidad, sentido de pertenencia a la institución y su plan estratégico institucional. Las acciones para el mejoramiento de esta gestión se basan en los siguientes referentes:

- El contexto de la institución.
- El plan estratégico institucional.
- Los proyectos transversales.
- El manual de convivencia.
- Los resultados de las evaluaciones tanto internas como externas.

Toda acción de evaluación y mejoramiento deben orientarse hacia la participación de la comunidad educativa, la concertación para establecer acuerdos de

convivencia, el trabajo dirigido hacia la formulación de proyectos de vida de todos los miembros de la comunidad educativa, la optimización del tiempo libre y la formulación de propuestas enriquecedoras para las direcciones de grupo. De esta forma el perfil institucional será el producto final de esta fase con oportunidades de mejoramiento y desde donde partirá el plan para el mejoramiento del establecimiento educativo.

4.2. Liderazgo educativo

Otro de los conceptos fundamentales para el desarrollo de esta investigación es el *liderazgo educativo*. El liderazgo es considerado una competencia que puede definirse “*como el conjunto de prácticas, procesos y acciones destinados a orientar en las organizaciones a las personas y a los equipos en un rumbo compartido para lograr los horizontes de mejora que se proponen*” (Pozner, 2009).

Partiendo desde la concepción de liderazgo como proceso transformador, capaz de promover, sostener y acompañar causas renovadoras, el liderazgo educativo es aquel proceso que pone énfasis en constituir e incentivar a personas proactivas en su entorno y realidad; que encauce en los actores educativos una relación igualitaria donde todos aprenden de todos; que instaure las condiciones adecuadas para una educación permanente y basada en una conciencia crítica; que estimule los valores inagotables y fundamentales de la sociedad como son la cooperación, la solidaridad y la creatividad, etc., asignándoles a estos un papel primordial para que sean estos los que impongan la guía.

A continuación me permito citar un párrafo de la revista *Novedades Educativas* de la ciudad de Buenos Aires, Argentina relacionado al liderazgo:

[...] El corazón del liderazgo tiene que ver con lo que la persona cree, valora, sueña y se compromete...la cabeza del liderazgo tiene que ver con la teoría sobre la práctica que cada uno ha desarrollado a lo largo del tiempo y con nuestra capacidad para reflexionar sobre ello y actuar apropiadamente en situaciones con las que nos enfrentamos...la mano del liderazgo tiene que ver con las acciones que llevamos a cabo, la decisiones que tomamos, las conductas de liderazgo y de gestión que utilizamos cuando nuestras estrategias se institucionalizan (Sergiovanni, citado por Pozner, 2009) [...]

El concepto de liderazgo educativo debe basarse en la comprensión de las diferencias de los contextos de los centros educativos como organizaciones, de una teoría del cambio educativo y de las ventajas de adaptar los estilos de liderazgo a situaciones particulares en lugar de adoptar un estilo para toda situación, pues las mayores limitaciones que tienen las teorías o propuestas de liderazgo provienen de la toma de estilos que provienen de otros contextos políticos, económicos, administrativos, etc., ignorando las características específicas de cada centro de formación, un líder efectivo está continuamente considerando y evaluando cada situación para adaptarla. Como reto un líder educativo debe lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en los que el liderazgo llegue individualmente a cada miembro, así *“En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidades para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”* (Fullan, 1993:35).

Asimismo el liderazgo educativo es el proceso de influenciar y tener una trascendencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, el liderazgo rebasa los límites del centro educativo y se basa en ciertas peculiaridades del individuo. De acuerdo a Katz y Kahn basados en la función transformadora del líder sin hablar de dónde la adquirió o si nació con ella, las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia que ejerce una persona sobre otras en determinada circunstancia.
- El liderazgo es un grado de influencia esencialmente personal, que va más allá de lo que puede dar la estructura organizativa.
- Liderazgo es el proceso, líder es la persona.

Para terminar, el liderazgo es esencialmente la capacidad de aumentar la influencia (autoridad) sobre el nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias que vienen de la organización, es necesario acotar que el liderazgo es una herramienta fundamental para el desarrollo de la institución educativa contemporánea que se basa en la filosofía del cambio. El liderazgo siempre ha formado parte de la tarea educativa, desde el núcleo fundamental donde se crea la educación –la familia-, hasta las grandes instituciones universitarias, acompañando de manera ética a los

actores del proceso enseñanza-aprendizaje. En consecuencia, los elementos que definen el liderazgo educativo son:

- Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen.
- Un énfasis en el profesionalismo de los actores educativos, así como un compromiso y preparación constante.

4.2.1. Tipos de liderazgo educativo

Podemos señalar dos tipos de liderazgo educativo básicamente:

El liderazgo Instruccional (transaccional).- se centra en el apoyo a profesores en el aula, a supervisarlos y señalar prácticas y métodos de enseñanza, este requiere una excelente preparación pedagógica; enfatiza en los procedimientos para informar la toma de decisiones, se concentra en los propósitos de la organización.

El liderazgo transformacional se centra en convertir en líderes de actividad educativa a los profesores, para ejercerlo es necesario reconocer factores que obran como variables y ejercen influencia sobre la transformación de la “cultura escolar”, se concentra más en la cooperación entre el personal que en hacer que se realicen determinadas tareas; es un enfoque más democrático del liderazgo orientado hacia la gente más que a la organización.

CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL (TRANSACCIONAL)	CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
<p>- Define la misión estableciendo metas escolares que enfatizan los logros en los alumnos.- conlleva organizar los objetivos de la escuela y comunicarlos.</p> <p>- Gestiona y articula el currículum.- fomenta la instrucción de calidad, supervisa y evalúa, distribuye y protege el tiempo de instrucción, coordina el currículum, controla el progreso de los estudiantes y supervisa y evalúa a los docentes.</p>	<p>- <u>Carisma.</u>- entusiasmo, inspira confianza e identificación con la organización. Son percibidos con un alto grado de moralidad y seguridad.</p> <p>- <u>Visión.</u>- es la capacidad de formular una misión que involucre a los miembros de la institución en el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>- Consideración individual.- se enfoca en las diferencias personales y a las</p>

<p>- Promueve un clima de aprendizaje académico. Crea expectativas y estándares elevados, proporcionando incentivos para estudiantes y profesores, impulsa el desarrollo profesional vinculado a la práctica instructiva.</p> <p>- Desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo.- establece una cultura con un ambiente seguro y ordenado, desarrolla la colaboración y cohesión entre equipos; establece relaciones entre la familia y el centro educativo.</p>	<p>necesidades diversas.</p> <p>- <u>Estimulación intelectual</u>.- capacidad de delegar a los profesores y hacer que piensen sobre los problemas y desarrollen sus propias habilidades.</p> <p>- <u>Capacidad de motivar</u>.- impulsar las habilidades proporcionando apoyo emocional e intelectual, motivar a la gente para que alcance un desempeño superior.</p> <p>- <u>Tolerancia psicológica</u>.- compromete usar el sentido del humor para indicar las equivocaciones, resuelve conflictos y maneja momentos difíciles.</p> <p>- <u>Construye liderazgo compartido</u>.- es una cultura de participación creando condiciones para que seguidores colaboren con él.</p> <p>- <u>Trabajo en equipo</u>.- propone una coherencia para obtener mejores resultados, estimulando que los profesores compartan su ideas, se inspiren e identifiquen con las metas.</p> <p>- <u>Tiempo y recursos</u>.- cree en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores favoreciendo su formación.</p> <p>- <u>Papel simbólico</u>.- representa a la institución y organización debiendo ser ejemplo de trabajo arduo, honestidad y disponibilidad en sus actuaciones.</p>
--	---

Fuente: Liderazgo y política educativa: (Conclusiones a partir del Estudio de UNICEF sobre escuelas efectivas y de los planteamientos hechos en el Festival de Liderazgo de iNet) Universidad de Playa Ancha, Noviembre de 2005 Mariana Aylwintitulovweb. mt.educarchile.cl/mt/maylwin/.../liderazgo_resultados_educativos.ppt
 Elaborado por: Lorena Delgado

4.3. Diferencia entre directivo y líder

La diferencia entre líder y directivo se basa en el origen de la autoridad que es la premisa de la relación dominio-subordinación. La autoridad del líder hace referencia a la legitimidad de un mandato que se asume proviene de aquellos con los que interactúa compartiendo su posición, normas y valores, es una autoridad moral; en cambio la autoridad del directivo se basa en niveles superiores de la organización en relación con el nivel que ocupa, es una autoridad oficial que tiene que ver con la legalidad sistemática de una institución u organización, y con el procedimiento formal de nombramiento.

Zaleznik, catedrático de la Universidad de Harvard estableció por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, dejando marcadas las pautas que hoy se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones; él identificó al líder con el riesgo, el cambio la novedad, una persona que no necesita basarse en su autoridad jerárquica para defender sus ideas teniendo tolerancia a la confrontación pues una crítica a sus ideas no lo identifica como cuestionamiento de autoridad. A diferencia del directivo el líder, construye su percepción del entorno por medio de un fuerte sentimiento de identidad, independiente de la sociedad en la que se desarrolla, afirma que *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”* (Zaleznik, 1977), lo que nos lleva a afirmar que un directivo nace y líder se hace, independientemente de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición.

Muchas veces es reconocida en la vida diaria la paradoja entre líder y dirigente: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera, pero más allá de esto, el dirigente siempre debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; no obstante, el líder no está llamado a ser de manera obligatoria un dirigente.

El concepto de líder implica la existencia de un vínculo entre una persona y otras, caracterizado por una supremacía del líder sobre cualquier otro miembro del grupo, es importante recalcar que su autoridad proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre él y los miembros de la agrupación, es una autoridad moral que no puede ser

adjudicada desde afuera o auto adjudicada, si los miembros del grupo se vieran obligados de alguna forma a aceptar la autoridad no se podría hablar de líder. El líder no nace se hace, pues el liderazgo es una condición que puede ser alcanzada por personas que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y que tienen disposición para trabajar en causas que tengan trascendencia siguiendo una determinada línea de acción. En el ámbito escolar el rol del líder es asegurar que la institución educativa sea un ambiente de aprendizaje continuo, para los alumnos y para el personal.

Por lo tanto, el líder debe satisfacer la autorrealización de sus colaboradores asumiendo muchas veces el rol de compañero en el lugar de trabajo, siendo sobretodo ético en su desempeño, poseerá el respeto como persona, como un ser inteligente y libre, valioso en sí mismo, y que por tanto, velara por sus necesidades, por el logro de su desarrollo, de su excelencia humana y a su vez la de todos sus seguidores, lo que mantendrá fija en él la confianza. En este sentido, el líder es perseguido como persona al servicio de los demás (Parra, 2006).

En contraste, el directivo mantiene eficiente y efectivamente los actuales arreglos organizacionales, tanto el líder como el directivo son importantes en el ámbito educativo para operar efectivamente y lograr los objetivos propuestos. Los cambios en las organizaciones modernas requieren una perspectiva objetiva del directivo así como el entusiasmo y responsabilidad que proporciona el liderazgo.

En la tabla nº 7 a continuación separo las cualidades que un líder y un dirigente deben tener en orden de guiar eficazmente y cumplir las tareas encomendadas; en la tabla nº 8 presento las diferencias principales que definen a un líder o a un dirigente.

CUALIDADES DEL LIDER	CUALIDADES DEL DIRECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Dispuesto a correr riesgos • Audaz, inteligente. • Vence el desánimo e ideas negativas. • Es paciente, consistente y de buen carácter. • Lucha por la calidad, no le asusta la inconformidad. • Enmarca los objetivos del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica. • Controla. • Define objetivos. • Toma decisiones para solucionar problemas. • Comunica. • Capacita la personal. • Ejerce influencia por el poder.

<p>previniendo las necesidades a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hábil en la toma de decisiones, apasionado por el cambio y lo nuevo. • Posee autoridad moral, arrastra más no empuja. • Aprende constantemente, se adapta y es creativo. • Desarrolla a las personas y las involucra. • Soporta el caos y la falta de estructura, están dispuestos a posponer una conclusión hasta comprender el problema a profundidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los procesos formales de la institución. • Acciones sobre situaciones no planificadas relacionadas con actitudes de los actores institucionales. • Alto grado de estabilidad emocional, su rol es calmar ansiedades y permitir establecer un equilibrio, buscando estabilidad y control. • Organizar agenda de trabajo. • Solucionan problemas con rapidez.
--	--

Elaborado por: Lorena Delgado

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER	
DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la autoridad. • Estima la autoridad un privilegio de poder. • Inspira temor. • Conoce cómo se hacen las cosas. • Ordena, maneja a las personas como fichas. • Es puntual. • Establece las tareas. • Su interés principal es cumplir con los objetivos lo que le impide pensar en lo 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe por buena voluntad. • Considera la autoridad un privilegio de servicio, manteniendo excelentes relaciones humanas con el grupo. • Inspira confianza, da sentido humano a la administración. • Enseña cómo se hacen las cosas, se actualiza constantemente en los temas de interés. • Es parte del grupo, no trata a las personas como fichas. • Llega antes que los otros miembros del grupo. • Da ejemplo de cumplir las tareas, se gana aprecio, gratitud y respeto de los miembros del grupo. • Toma las metas sin problemas, es un visionario de lo que la gente podría hacer

<p>que podría conseguir a través de una reorganización para estimular a los miembros a colaborar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reacio con la gerencia superior, la acepta dentro de determinados límites. • Dispuesto a involucrar al grupo en la planificación y solución de problemas hasta cierto punto, dentro de ciertos límites. • Desconfía de los miembros que conocen mejor su trabajo. • La solución de problemas la considera una pérdida de tiempo. • comunica estrictamente lo que los miembros de la organización deben saber, controla la información. • Los conflictos entre el personal o con otros grupos son ignorados. • - Su conveniencia personal le hace modificar los acuerdos del grupo. 	<p>como equipo, comparte su visión y actúa acorde a ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspira el trabajo en equipo y el respaldo mutuo. • Hace que el grupo se involucre y comprometa, facilitando las oportunidades para trabajar en equipo, permite que el grupo actúe. • Estimula a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva, su deber es fomentar y facilitar esta conducta. • La solución de problemas para él, es una responsabilidad de los miembros del equipo. • La comunicación es total, acepta preguntas permitiendo que el grupo haga su propio análisis. • No permite que los conflictos se agraven, interviniendo oportunamente. • Los esfuerzos personales y del grupo son reconocidos en forma oportuna. • - Mantiene los compromisos y espera que los demás lo hagan de igual forma.
--	--

Elaborado por: Lorena Delgado

En conclusión, en el ámbito educacional el líder es esencialmente un docente que domina las funciones y tareas de cada puesto de trabajo como condición para un liderazgo efectivo, demostrando su competencia profesional y su interés profesional en mejorar la educación con un cambio permanente del centro educativo acorde con las dimensiones de la tarea directiva. El director es un líder que dirige líderes, el líder educacional es el que tiene un proyecto educativo, agrupa a sus colaboradores y desarrolla al personal.

4.4. Los valores y la educación

En el proceso educativo una persona asimila y aprende conocimientos a su vez, el proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden quedarse en el individuo durante toda su existencia o periodos de tiempo limitado.

Con la nueva sociedad del conocimiento la educación ha tenido que emprender sobre la marcha contextos éticos para el desarrollo de ciertos procesos. A pesar de la rapidez con la que la ciencia y la tecnología avanzan, en ciertas instancias, las instituciones educativas han relegado por algún tiempo hasta su desaparición completa a los valores que propulsan al estudiante, como ser humano en busca del bien y de su superación.

Con respecto a esto se indica que *“proporcionar una orientación en cuanto a los valores es otra de las tareas de la educación en una sociedad en la cual la alienación es endémica u que está profundamente interesada por cosas, técnicas y procesos en los cuales los valores tienden a ser confusos y a crear conflictos”* (Taba, 1990:62).

Los valores y la educación representan simplemente el compendio entre una acelerada infiltración de nuevas tendencias educativas, tecnológicas y la manera en la que deben ser aceptadas y desarrolladas en bien del educando. Educar en valores es enseñar al individuo a comportarse en favor de alcanzar la superación como ser humano promoviendo el respeto como fundamento, utilizando todos los conocimientos adquiridos en las instituciones educativas para servir a la sociedad colaborando en la constitución una sociedad rica en ciencia y valores. Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas.

En la educación actual, es necesario que todos los eslabones de una institución educativa, ya sean maestros, directores, rectores, dirigentes, líderes, gestores, padres, alumnos, y la comunidad educativa en general, se complementen y logren aunar sus labores con el fin de llevar hasta las últimas instancias un objetivo común: EDUCAR EN VALORES.

Una vez que cada uno de los estamentos de una de estas instituciones, se sitúen en el lugar que a cada uno de estos les corresponde, que analicen sus fortalezas y debilidades, que establezcan los objetivos y metas por alcanzar y lograr, es decir, una vez que se reconstituya o replantee la institución, podrán aspirar a formar una nueva línea de estudiantes responsables con la sociedad, responsabilidad fundamentada en valores altamente sustentados y forjados.

Kant es considerado el fundador de la filosofía de valores, sin embargo la elaboración de la doctrina de los valores es de comienzos del presente siglo o fines del pasado, debemos considerarlo pues como un problema contemporáneo. La Axiología (AXIOX=lo estimable, lo digno, lo que más vales y LOGOS=Tratado) es el estudio de la naturaleza de los valores.

De acuerdo a Rosental valores *“son las propiedades de los objetos materiales y de los fenómenos de conciencia social; caracterizan el significado de unos y otros para la sociedad, para la clase y para el hombre”*.

En el ámbito educativo los valores, principios, fines y objetivos orientan el proceso y están definidos por el tipo de sociedad.

Según diferentes autores la clasificación de los valores no se basa en acuerdos respecto al carácter y jerarquía de los mismos, hay autores que niegan al valor un carácter definitorio en la educación.

Las diferentes teorías sobre valores pueden agruparse en dos:

Absolutista-Objetivista.- los valores existen independientemente del que los aprecia o estima.

Relativista-Subjetivista.- los valores dependen de la apreciación del sujeto.

Existe una posición intermedia que defiende que los valores son entidades objetivas apreciadas por un sujeto o referidas a él.

Los valores se jerarquizan como: útiles, vitales, estéticos, lógicos, morales y religiosos.

Jorge Vallejo los clasifica como:

Fundamentales.- el respeto a la vida humana, el respeto a la integridad personal, el respeto a la propiedad personal, el respeto a la libertad.

Superiores.- el amor, la amistad, la ecuanimidad, la justicia, la firmeza, el civismo, la solidaridad, la tolerancia, la autoridad, la confianza, el dinero, la mentalidad positiva.

Emilio Uzcátegui, en su obra “Bosquejo de una Filosofía de la Educación” reproduce el siguiente cuadro.

VITALES	SALUD: Vigor, Capacidad orgánica, Euforia.
HEDONICOS	PLACER, FELICIDAD: Alegría, Solaz (consuelo), Deleite (sentidos)
ECONOMICOS	UTILIDAD: Valor de uso, Valor de cambio.
CONOCIMIENTO	
CIENTIFICO	VERDAD: Exactitud, Aproximación, Probabilidad.
MORALES	BONDAD: Veracidad, Valentía, Templanza (moderación), Justicia.
ESTETICOS	BELLEZA: Gracia (atractivo), Elegancia, Ironía, Majestad (admiración, respeto).
EROTICOS	FILETICIDAD: Voluptuosidad, Connubilidad, Fraternidad, Maternidad, Paternidad.
RELIGIOSOS	SANTIDAD: Piedad.
MISTICOS	BEATITUD: Bienaventuranza.

De acuerdo a la filosofía Marxista los valores se clasifican en: Valores de la vida, y Valores de la cultura.

VALORES DE LA VIDA	SALUD. BIENESTAR. ALEGRIA. RELACIONES HUMANAS.
VALORES DE LA CULTURA	MATERIALES: Producción social.
	SOCIO-POLITICOS: Orden público, Paz, Seguridad, Libertad, Igualdad, Justicia, Humanismo.
	ESPIRITUALES: Ciencia, Moral, Arte.

No existe un criterio uniforme en torno a la clasificación de los valores, estos criterios son válidos, si bien pueden diferenciarse en el enfoque e intensidad de acuerdo con

la concepción de la educación como un medio para sustentar el sistema social vigente o contribuir al cambio del mismo. De acuerdo al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes la educación Ecuatoriana debe cultivar:

- **ACTITUD CIENTIFICA:** Deseo por saber, conocer el mundo, los fenómenos por sus causas, deseo de investigar. El maestro debe impulsar este anhelo a través del método científico en sus clases, de esta forma en el futuro el alumno lo aplicará en diferentes circunstancias de la vida. La ciencia no solo debe servir como informaciones, sino como herramientas para modificar la conducta al incorporarse una actitud científica. Recurrir a lo sobrenatural para explicar fenómenos impide formar y desarrollar este valor.
- **ALTIVEZ:** La obligación de los centros educativos es formar hombres altivos y dignos, de lo contrario se alimentará la adulación y el servilismo que son contravalores de la altivez que encubren la irresponsabilidad y la mediocridad que se desarrolla ante la falta de oportunidades que ofrece la sociedad.
- **AMOR AL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD:** El hombre ecuatoriano tiene amor al trabajo a pesar de la falta de oportunidades, desafortunadamente el trabajo manual no es apreciado. Es difícil que la educación forme este valor pues sus actividades se desarrollan sin apoyo de talleres y medios para formar unidades pedagógicas de producción como granjas agrícolas, talleres de costura, mecánica, artesanías, etc., que permitan practicar los conocimientos adquiridos y poder aportar con los gastos que requiere el estudio. El trabajo permite impulsar la economía a más de ayudar a las demandas familiares, en una sociedad de clases desgraciadamente el trabajo es explotado.
- **CONCIENCIA SOCIAL:** es el reflejo del ser social, el hombre piensa de acuerdo a la clase, grupo o estrato social al cual pertenece, como expresiones de conciencia social podemos anotar: el arte, la moral, la política, las leyes, etc., la pérdida de la conciencia social resultaría en alienación. La educación busca fortalecer la conciencia social, rescatando nuestros valores, derechos, identidad. El hombre debe ser solidario con su grupo y clase, pues si adopta posiciones de otra clase social y la defiende, este carece de conciencia social.
- **CREATIVIDAD:** En nuestro país la rutina, la imitación, la copia son una característica general; en el ámbito educativo se debe exhortar a la creación, originalidad, invención, iniciativa, para de esta forma lograr independencia intelectual y cultural.

- **DISCIPLINA:** es producto del razonamiento de la persona y su experiencia, no se puede aceptar como sinónimo de sumisión o humillación.
La educación debe orientarse a formar al estudiante en una autodisciplina, de lo contrario se fomentaría la anarquía, el desorden, el caos.
- **ECUANIMIDAD:** En nuestra sociedad los problemas a los que el hombre se expone son muchos y le producen un desequilibrio emocional que muchas veces lo resuelve equivocadamente utilizando alcohol, cigarrillo, droga, etc. El hombre frente a presiones sociales adopta actitudes agresivas e intolerantes, la ecuanimidad permite mantener el equilibrio de todas las facultades y la educación debe preservar este valor enseñando al estudiante a lidiar a través del razonamiento con las dificultades para encontrar alternativas de solución a los problemas.
- **EXACTITUD:** Se ha generalizado tanto el atraso que incluso se habla de “hora ecuatoriana”, los centros educativos deben esforzarse por desarrollar este valor en los alumnos procurando comenzar y concluir los actos puntualmente no solo exhortando a los alumnos a llegar puntuales.
- **GRATITUD:** La gratitud es la reciprocidad generosa hacia personas o instituciones por un bien recibido, es lo último que el ser humano debe perder. Los maestros deben cultivar la gratitud hacia ellos mismos, a los padres, a la patria; sin caer en el adulo, la sumisión y la dependencia. Debe manifestarse en el cumplimiento del deber, el afecto sincero y leal hacia quienes le brindaron apoyo en un momento determinado, no materializándolo.
- **HUMANISMO:** identifica al hombre desde una concepción filosófica como el centro de sus preocupaciones, el hombre es el valor supremo, proviene de la corriente renacentista que rescata valores esenciales de la persona dentro de un contexto social, no en abstracto ni de una manera general. En una sociedad de consumo el hombre solo interesa como consumidor, la educación por tanto debe impulsar la libertad de manifestación del hombre y liberarlo de todo yugo y desigualdad en el desarrollo de sus potenciales. La educación debe tender al Humanismo, ser humanista quiere decir que se comprenden las manifestaciones y aspiraciones de los demás, y ayudar a resolver los problemas.
- **INTERNACIONALISMO:** Tan solo desarrollar el nacionalismo es tener un criterio estrecho, también es importante el internacionalismo. La educación debe cultivar la tesis de que nuestro país debe relacionarse con todos los países respetando todos los órdenes, esta decisión es política sobre todo en los países pobres,

correspondiendo a los gobiernos impulsar las relaciones con el objetivo de constituir una fuerza que garantice soberanía para poder enfrentar a los imperios en mejores condiciones.

- **JUSTICIA:** Impulsa hacer el bien, relacionado con el ejercicio del derecho. Filosóficamente la justicia es una categoría ideológica que es el resultado de la igualdad económica y política. Otro significado de la justicia es dar a cada uno lo que le pertenece de acuerdo a su trabajo, merecimientos personales y requerimientos; la justicia por lo tanto debe practicarse en todas las situaciones sociales. Obrar con justicia, hacer el bien, no es lo común en nuestro medio pues el deseo desenfrenado de ascenso social nos lleva a olvidar la justicia, es imperante que la educación enseñe a buscar la justicia en todos los niveles por difícil que parezca. Cuando el alumno pueda desarrollar sus iniciativas y tener oportunidades y condiciones para su mejoramiento la educación estará encaminándose hacia la justicia.
- **LEALTAD:** Es la fidelidad que una persona debe a otras, a causas o principio, se identifica este valor como el cumplimiento de los compromisos, en la reciprocidad de los afectos. En la educación este valor debería partir de relaciones de fidelidad entre compañeros, entre maestros y alumnos, entre maestros y su organización gremial. De esta forma el alumno podría practicar esta lealtad en la familia, entre los miembros de su clase social, etc.
- **LIBERTAD:** Es la facultad de obrar de una u otra manera, de acuerdo a limitaciones internas como la capacidad física, el sentido moral, la conciencia sobre todo; y externas como la naturaleza y la sociedad. El educador debe permitir la opinión, la evaluación participativa, la expresión oral y escrita, la libertad de reunión y libre asociación estudiantil, es decir el aula debe tener un ambiente de libertad, así en el futuro el alumno practicará y exigirá el cumplimiento de esta. El maestro aclarará también que el libertinaje es una distorsión y un abuso de la libertad.
- **MISTICA:** Es la entrega a una causa noble, el maestro debe tener mística profesional para que sus alumnos la reciban y a su vez la exterioricen en las actividades que desarrollen en su vida.
- **MODESTIA:** Modera el exceso en la estimación propia, humildad en el porte y la conducta. Algunas personas modifican su actitud al haber alcanzado una meta o status social, su conducta es de vanidad, de desprecio a los demás, no practican la modestia, se creen superiores. Es importante comprender que las posiciones

son transitorias, el éxito es parcial, todos tienen méritos que deben valorarse. Es importante educar en la modestia pues el éxito alcanzado en determinadas circunstancias no es individual, además siempre hay nuevas metas y hay que esforzarse para alcanzarlas, tampoco se debe negar la satisfacción de los triunfos.

- **PAZ:** Es un valor universal contra el cual muchos conspiran desgraciadamente. Como producto de una sociedad de clases hay fuerzas que impulsan la guerra, afortunadamente hay fuerzas que impulsan la paz también. La educación debe formar al hombre en contra de las acciones de violencia y agresión en contra de los débiles, fundamentalmente formar defensores de la paz social interna resultante de la igualdad entre los hombres, respetando los derechos individuales y colectivos, producto de la justicia social. No se debe distorsionar este valor considerándolo como conformismo o indiferencia a la realidad.
- **RESPONSABILIDAD:** El estudiante debe ser guiado para que cumpla con responsabilidad en las diferentes circunstancias de la vida. El estudiante que es puntual, cumple sus tareas, prepara sus tareas y exámenes se prepara para enfrentar con responsabilidad las actividades en las cuales deba participar en el futuro. Es importante que el estudiante reciba el ejemplo de maestro, padres, compañeros y autoridades.
- **SOLIDARIDAD Y FRATERNIDAD:** Se debe desterrar el individualismo para que los hombres se unan a causas justas y nobles. Solidariamente deberíamos trabajar para eliminar el analfabetismo, la insalubridad, la desocupación. Estos valores se traducen en una conducta afectiva que permite actuar cuando personas o grupos de la comunidad enfrentan situaciones difíciles. La solidaridad es un valor más amplio que la fraternidad, el hombre solidario es intrínsecamente fraterno.
- **VALENTIA:** Es sinónimo de esfuerzo, valor, aliento, la escuela debe tratar que en los alumnos la razón este sobre la emotividad para que no caigan en la temeridad y el anarquismo. La valentía nos permite afrontar las exigencias y necesidades de la vida, su aliada es la modestia, no se preocupa por la recompensa. Este valor permite que el hombre supere las adversidades y las supere; la educación debe formar hombres que reconozcan sus errores, los analice y los enmiende.
- **VERACIDAD:** El niño y el joven deben ser formados en la veracidad y el mecanismo más efectivo es el ejemplo. La mentira es el comportamiento más

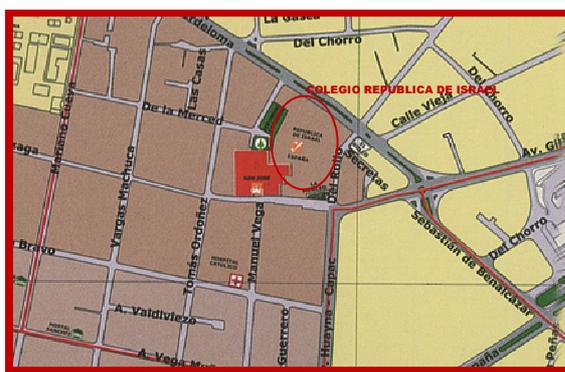
común y debe dejar de serlo, para conseguirlo el esfuerzo debe ser de los padres de familia, los maestros y la comunidad en general.

Para finalizar, el bienestar educativo depende de que las personas implicadas en la comunidad de este proceso crean que la vida tiene un sentido, reconozcan y respeten la dignidad de todos los seres, aceptándose es la forma en que todos los individuos crecen juntos, [...] *una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y apreciarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se dan cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético. [...]*
(<http://iemdesarrollosusten.blogspot.com/2010/10/213-la-educacion-en-valores.html>.)

5. DIAGNÓSTICO

El Colegio Nacional Técnico “República de Israel” es una institución fiscal que atiende a una población aproximada de 550 alumnas en su sección vespertina. Ubicada en la parroquia urbana “El Vecino” del cantón Cuenca, provincia del Azuay, ubicada en la calle la Merced y Muñoz Vernaza s/n como se observa en el gráfico N° 1; esta institución ha venido prestando sus servicios educativos desde su creación mediante acuerdo ministerial en el año de 1980, atendiendo principalmente a estudiantes de un estrato socio-cultural-económico de nivel medio-bajo. La institución ofrece bachillerato técnico en comercio y administración con dos especializaciones: Aplicaciones Informáticas y Contabilidad y Administración.

Gráfico N° 1



Fuente: Geomática Ilustre Municipio de Cuenca

La institución creada como un establecimiento público está definida por el paso de un sistema centralizado y jerárquico, a un sistema en el cual se tiende a una descentralización a nivel de la comunidad educativa con la intención de llegar a un desarrollo local del sistema educativo, según se especifica en la naturaleza jurídica presentada en el Plan de Transformación Institucional que rige la entidad.

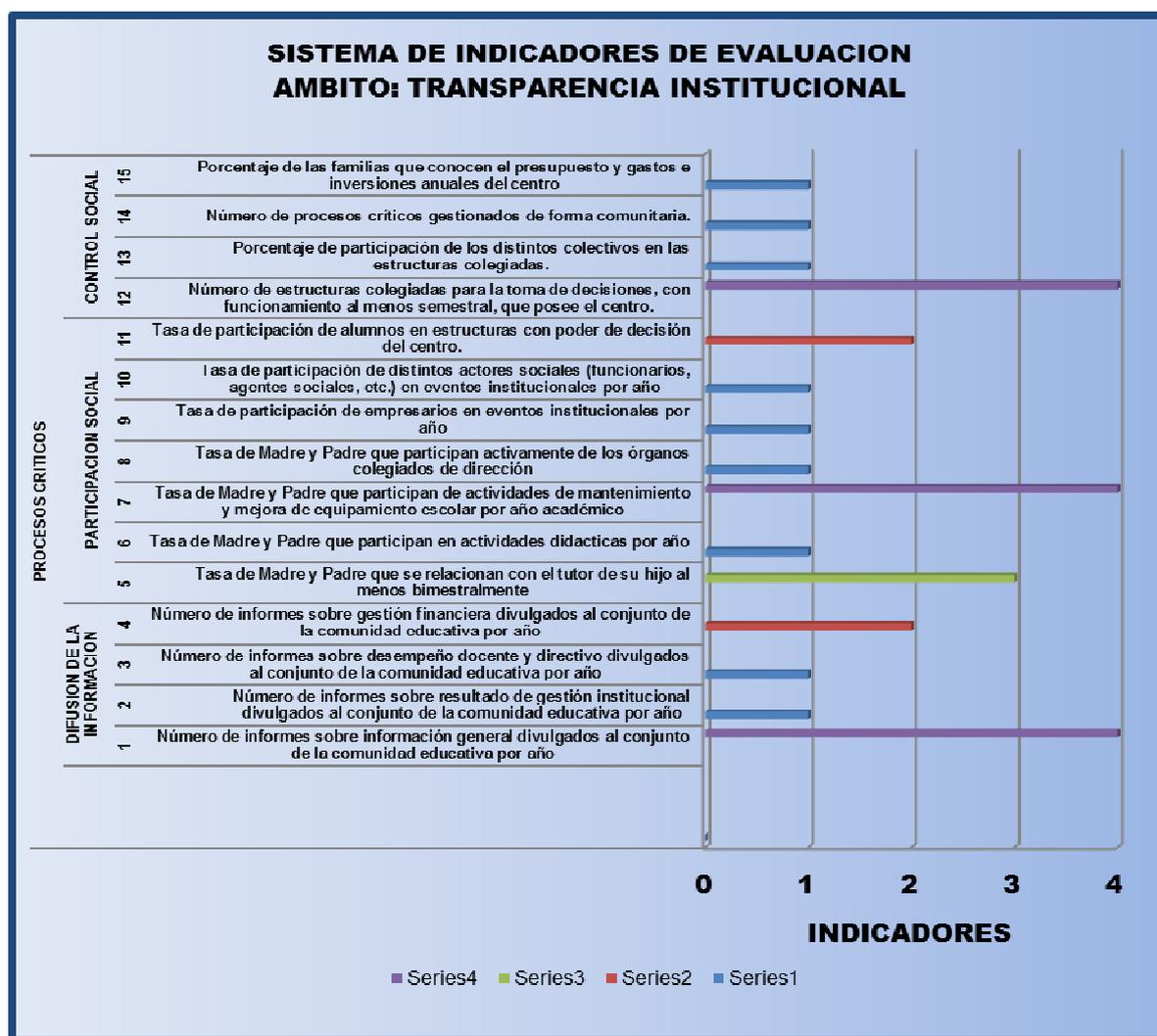
Para esta investigación el Colegio Nacional Técnico “República de Israel” colaboró con acceso a documentos y materiales que fundamenten el estudio, en los cuales encontré un auto diagnóstico realizado por el establecimiento con el objetivo de cubrir las expectativas que exigen las nuevas tecnologías en la globalización diseñando cambios basados en competencias de acuerdo al proyecto de educación técnica presentada por la Dirección de Educación; a través del cual se ha formado

un plan de transformación institucional que se encuentra en marcha desde el año 2009 hasta el año 2012.

El auto diagnóstico realizado por el Colegio considera áreas de gestión y liderazgo de interés para este estudio por lo que a continuación presento un resumen del proceso de calificación en los diferentes ámbitos y las conclusiones de este estudio donde se identifica una serie de falencias y virtudes que servirán de base para el análisis FODA y que más adelante serán comparados con los resultados adquiridos por las encuestas que se realizaron en la investigación. Los ámbitos estudiados fueron:

- Transparencia Institucional

Gráfico N° 2



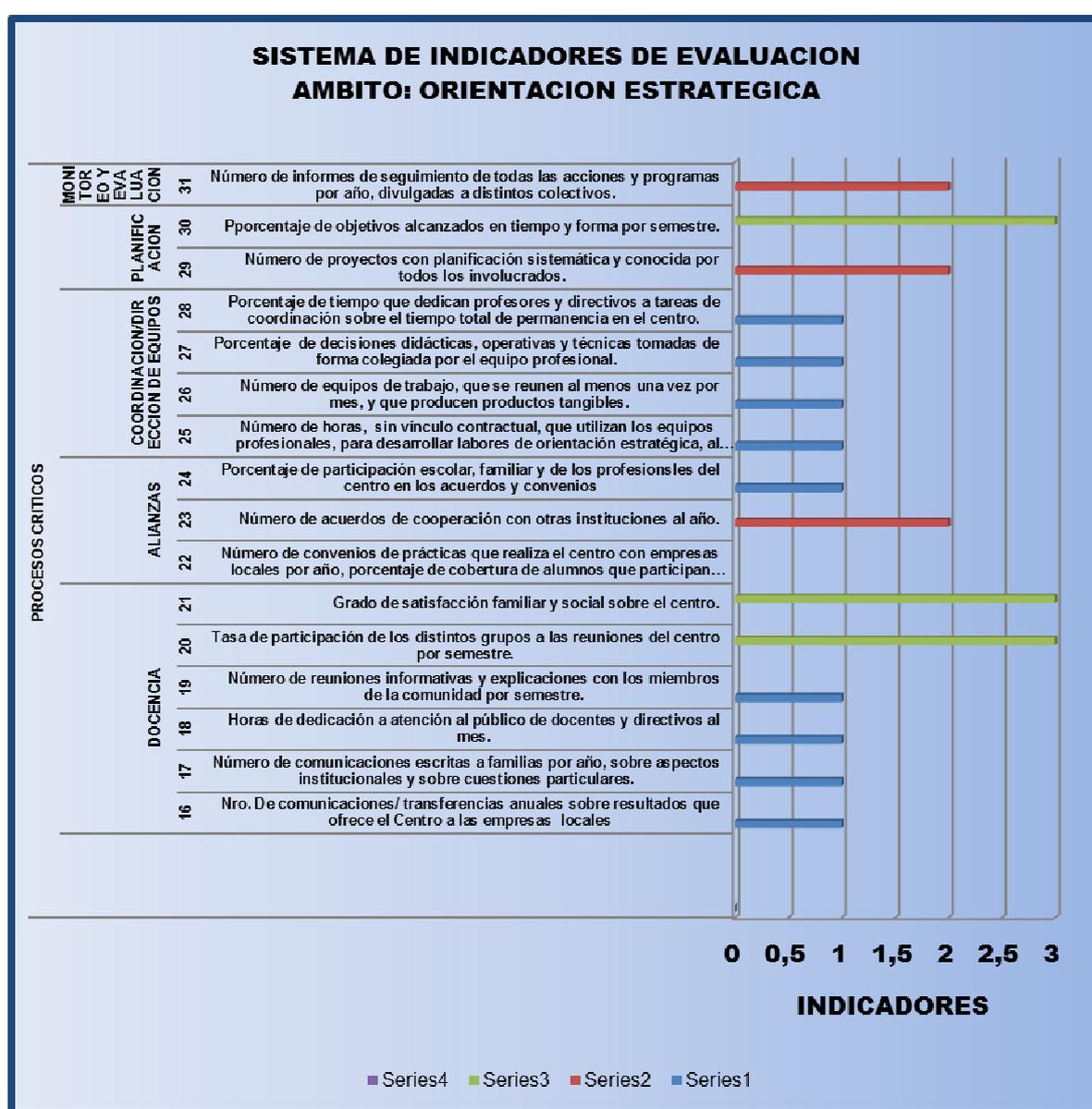
Fuente: P.T.I. Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

De un total de quince indicadores que representan el 100% los resultados son: tres indicadores con Excelente (4) representa el 20%, un indicador con Bueno (3) representan el 6,7%, y 2 con Regular (2) representan el 13,4% y nueve indicadores con Deficiente (1) que corresponde al 60%; es decir en el ámbito de Transparencia Institucional las mayores deficiencias se relacionan con la participación de padres de familia y empresarios en el proceso de enseñanza-aprendizaje, déficit en la difusión de la información de la gestión y del desempeño docente a la comunidad educativa.

- Orientación estratégica.

Gráfico N° 3



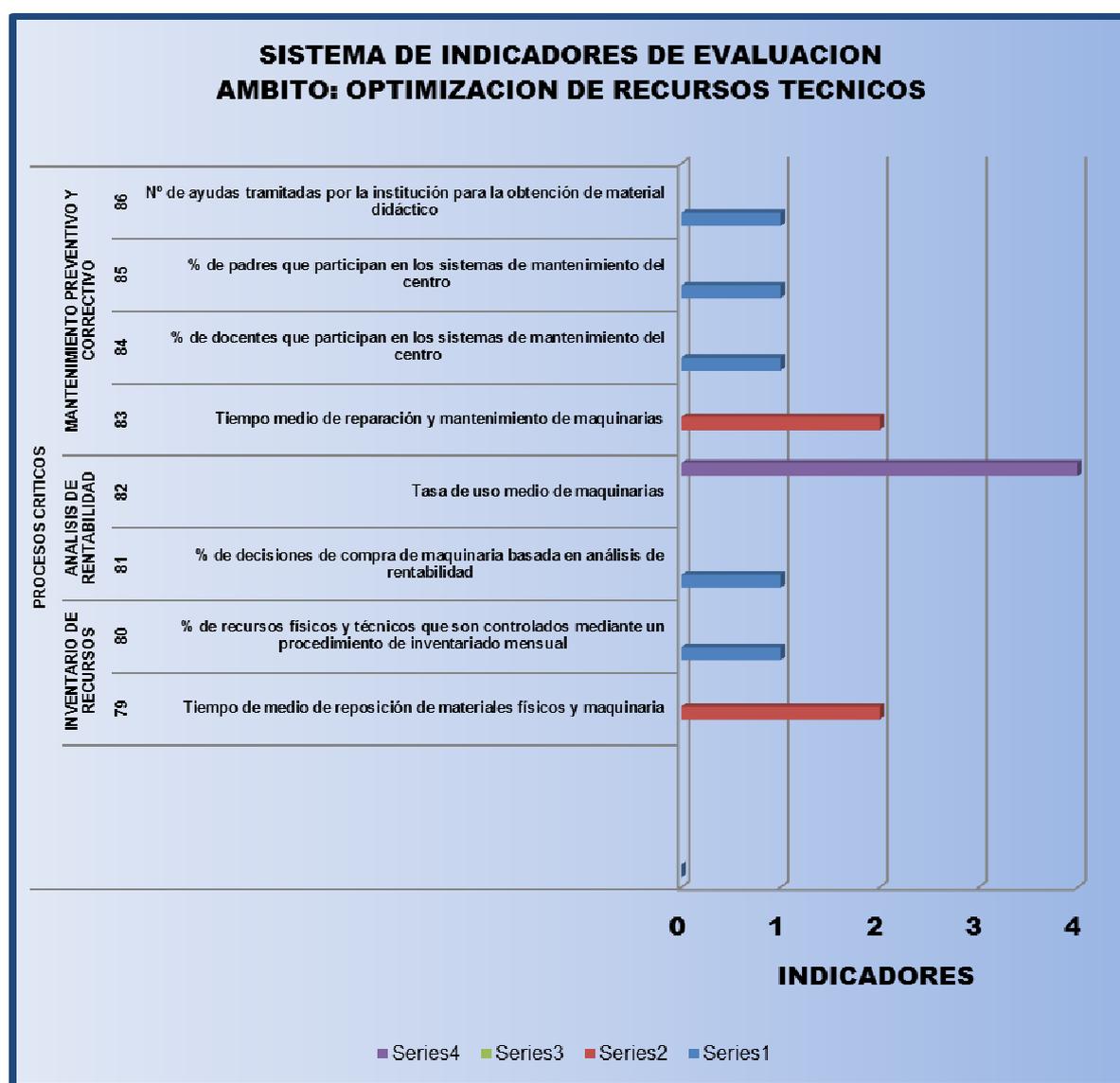
Fuente: P.T.I. Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Los resultados estadísticos obtenidos son: de un total de 16 indicadores que representan el 100% cero indicadores con Excelente (4) representa el 0%, cuatro indicadores con Bueno (3) que corresponde al 25%, tres indicadores con Regular (2) representan el 18,75% y nueve indicadores con Deficiente (1) que corresponde al 56,25%; es decir en el ámbito de la Orientación estratégica la deficiencia se establece principalmente en la coordinación y organización de los equipos de trabajo en la institución, además existe una deficiencia en la información que genera el cuerpo docente hacia la comunidad educativa.

- Optimización de recursos técnicos

Gráfico N° 4



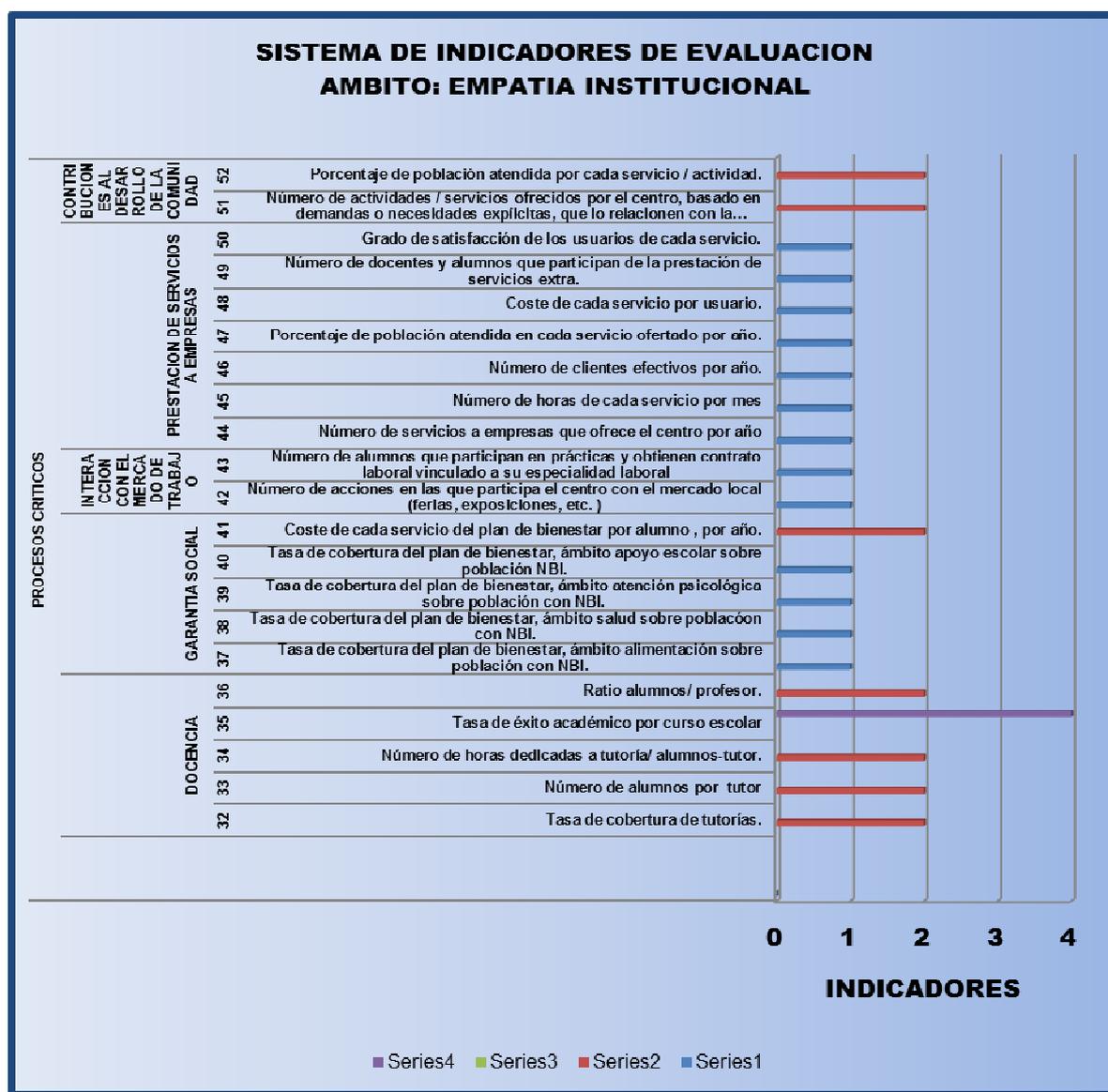
Fuente: P.T.I. Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

De un total de 16 indicadores que representan el 100%, los resultados estadísticos obtenidos son: un indicador con Excelente (4) representa el 12.50%, cero indicadores con Bueno (3) que corresponde al 0%, dos indicadores con Regular (2) representan el 25% y cinco indicadores con Deficiente (1) que corresponde al 62,50%, es decir los resultados en el ámbito de Optimización de Recursos Técnicos indican un porcentaje elevado de deficiencia en la administración de los mismos principalmente en el control de recursos físicos y técnicos mediante inventariado, decisiones de compra basada en análisis de rentabilidad, entre otros.

- Empatía Institucional.

Gráfico N° 5



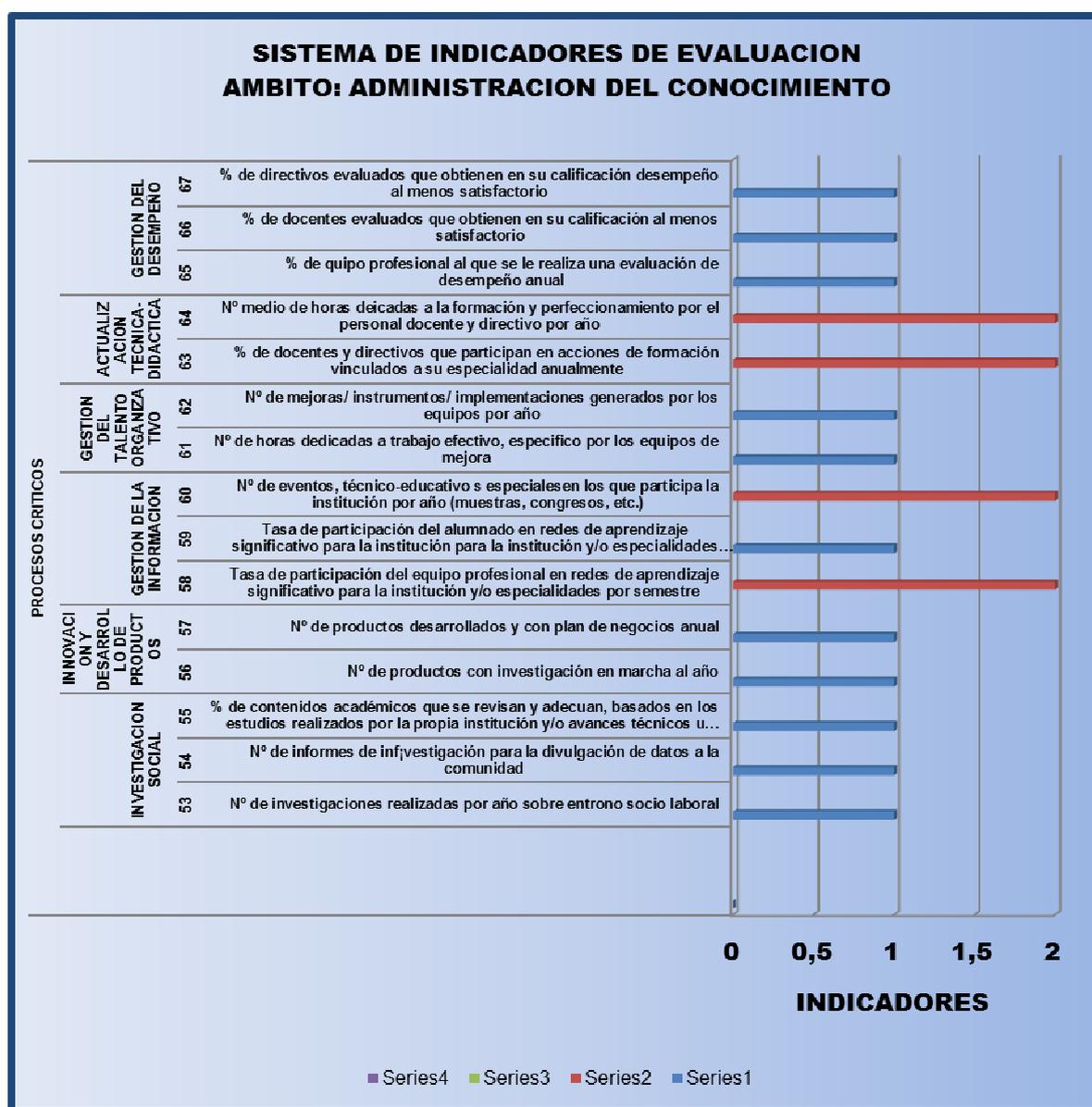
Fuente: P.T.I. Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Los resultados estadísticos obtenidos de los 21 indicadores que representan el 100% son: un indicador con Excelente (4) representa el 4.7%, cero indicadores con Bueno (3) que corresponde al 0%, siete indicadores con Regular (2) representan el 33,3% y trece indicadores con Deficiente (1) que corresponde al 61,9%; es decir en el ámbito de Empatía Institucional los resultados demuestran que existe una carencia en la relación con el sector productivo local e interacción con el mercado de trabajo.

- Administración del conocimiento.

Gráfico N° 6



Fuente: P.T.I. Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

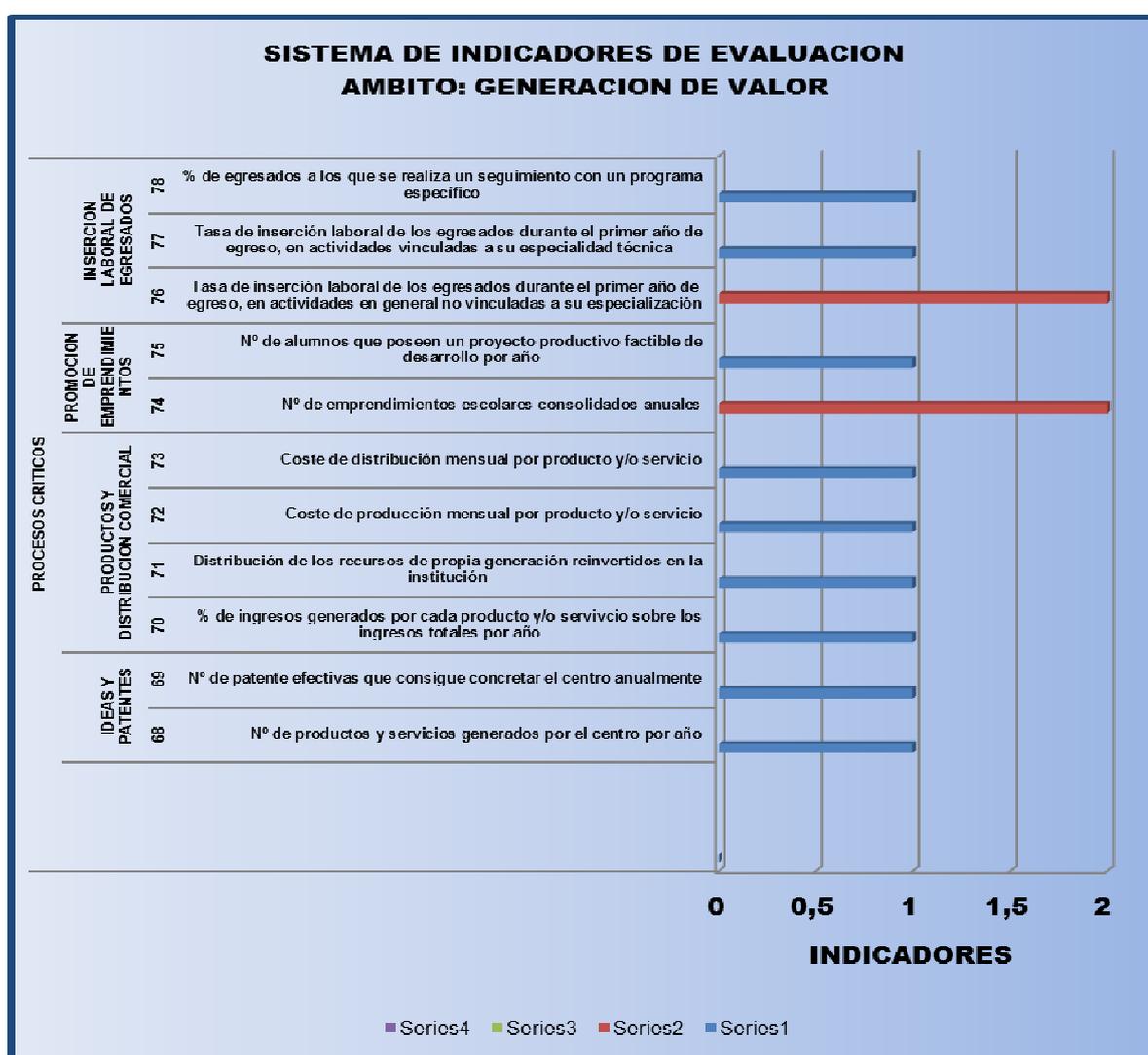
Elaborado por: Lorena Delgado

Sobre este ámbito los resultados estadísticos obtenidos de los 15 indicadores que representan el 100% son: cero indicadores con Excelente (4) representa el 0%, cero indicadores con Bueno (3) que corresponde al 0%, cuatro indicadores con Regular (2) representan el 26,6% y once indicadores con Deficiente (1) que corresponde al 73,3%; es decir la Administración del conocimiento nos presenta una calificación deficiente debido al incumplimiento de los principales indicadores del ámbito como son la gestión del desempeño, actualización técnico-didáctica, gestión de la información y la investigación.

- Generación del valor

Gráfico N°

7

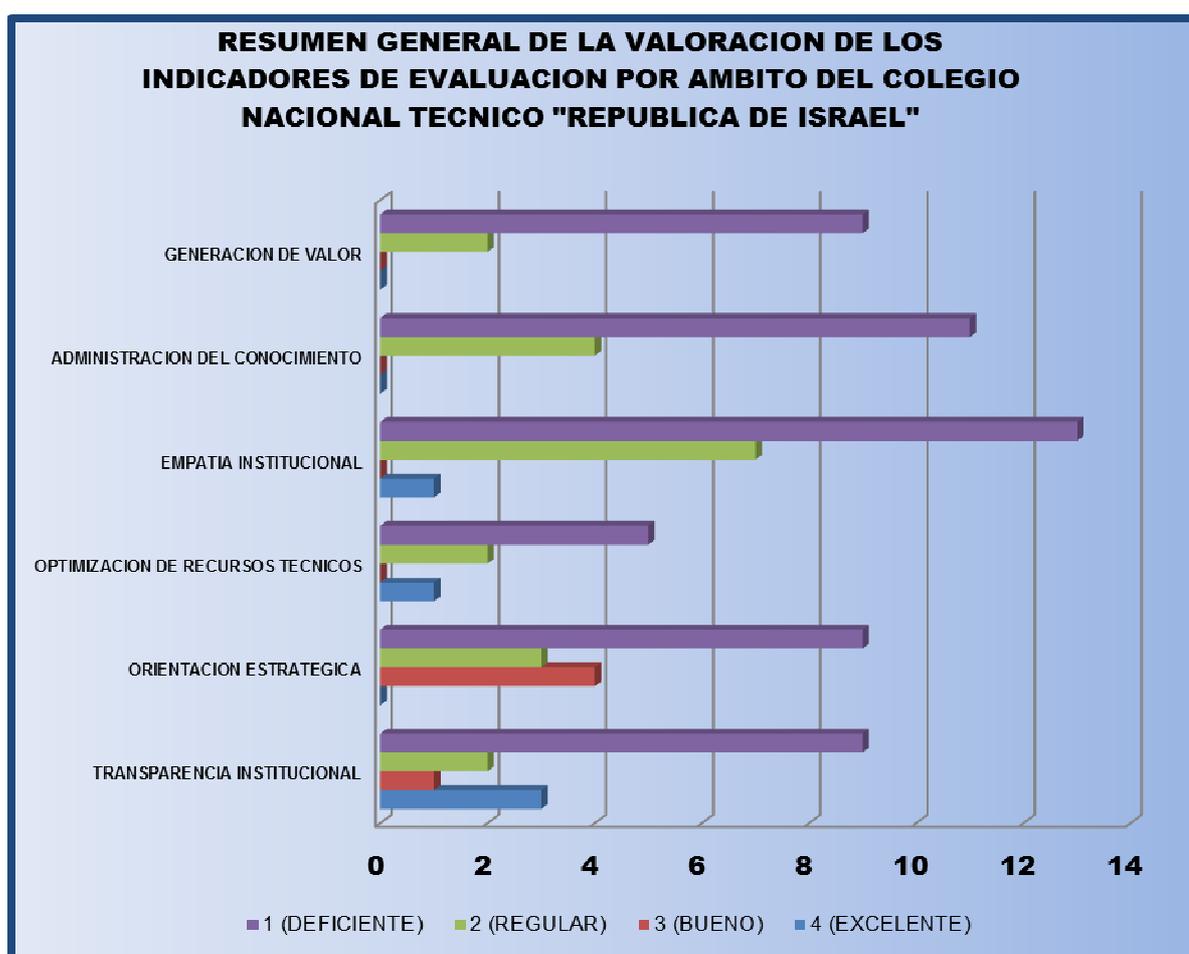


Fuente: P.T.I. Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Este ámbito tiene 11 indicadores que representan el 100% y cuyos resultados son: cero indicadores con Excelente (4) representa el 0%, cero indicadores con Bueno (3) que corresponde al 0%, dos indicadores con Regular (2) representan el 18,1% y nueve indicadores con Deficiente (1) que corresponde al 81,8%; es decir el ámbito de generación de valor determina una carencia en la mayoría de los indicadores establecidos como inserción laboral de los egresados y promoción de emprendimientos.

Gráfico N° 8



Fuente: P.T.I. Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Como podemos observar en el gráfico n° 8 el Colegio Nacional Técnico República de Israel muestra una deficiencia significativa en los ámbitos considerados para el desarrollo óptimo de la institución, por lo cual la institución ha diseñado ciertos reguladores para establecer un funcionamiento eficaz de la entidad.

5.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

5.1.1. Manual de organización

Dentro del marco referencial del bachillerato, artículo 12 concreción de lineamientos curriculares, literal b referente al área administrativa de las instituciones educativas se establece “el diseño del aparato administrativo y del orgánico funcional específico, como concreción de la normatividad general respectiva a nivel de institución educativa.”

En el Oficio N° 353-CRI-R, el Lcdo. Pablo Idrovo Rivas rector del Colegio Israel manifiesta: “El Manual de Organización, bien se refiere al Manual de Funciones o al Manual de procedimientos Administrativos, que en la institución educativa, debe elaborarse, como proyecto del primer descriptor del Área de Procesos del Plan de transformación Institucional, que señala “La institución educativa, elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente”.”

Este procedimiento debió llevarse a cabo durante el año lectivo 2009-2010 correspondiente al primer descriptor del área de procesos del Plan de Transformación Institucional, el mismo que no se ha cumplido en el tiempo establecido manteniendo una carencia de un estatuto o catálogo que defina las funciones y desempeño de los diferentes organismos institucionales.

5.1.2. Código de convivencia

De acuerdo al artículo 2 concerniente al proceso de análisis y reflexión sobre los reglamentos, el clima escolar, las prácticas pedagógicas y disciplinarias, los conflictos internos y su incidencia en los niveles de maltrato y deserción estudiantil de la ley educativa establece “elaborar en cada institución sus códigos de convivencia, cuya aplicación se convierta en el nuevo parámetro de la vida escolar” (Legislación Educativa, 2009: doc. 38).

El código de convivencia de la institución tiene su fundamento en el Código de la Niñez y la Adolescencia; entre sus propósitos destacan la importancia de prescindir

en la institución de un régimen educativo basado en prohibiciones y sanciones proponiendo un sistema de convivencia institucional donde se promulgue el fortalecimiento y desarrollo integral de todos los actores educativos en la práctica de sus obligaciones y derechos, este código de convivencia propone un contrato entre los miembros de la comunidad educativa, fomentando el diálogo, las actitudes de compromiso y la integración de valores.

Este código está fundamentado en principios y valores humanos con el objetivo principal de fomentar la educación integral de sus alumnas, estimulando el desarrollo físico, intelectual, afectivo y social del alumnado y enmarcarse en un estándar educativo en donde toda institución educativa deba tener límites claros y un cuadro de valores en los que se enmarque su quehacer diario en las aulas.

El código de convivencia del Colegio República de Israel responde al Acuerdo Ministerial N° 182 donde el Ministerio de Educación establece potenciar en las instituciones educativas las actuaciones relacionadas con la convivencia y las estrategias de resolución de conflictos, dirigidas a tres zonas referentes a:

- Alumnado
- Autoridades, Maestros, Personal Administrativo y de servicio
- Padres de Familia

En los capítulos IV, V, VI, VII y VIII se encuentran detallados los valores que la institución educativa apela en el desarrollo y aplicación del proceso de enseñanza-aprendizaje, valores como la solidaridad, verdad y conocimiento, democracia y participación, responsabilidad y compromiso, respeto y tolerancia, libertad, paz, honestidad, justicia y amor.

5.1.3. Plan estratégico

El Plan Estratégico del Colegio Nacional Técnico “República de Israel” corresponde al *Plan de Transformación Institucional*, el mismo que fue validado en enero del presente año por la dirección Provincial de Educación del Azuay. Este *PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL (P.T.I)* responde a las deficiencias detectadas por el autodiagnóstico realizado, así abarca diferentes áreas de la institución que necesitan ser fortalecidas y estudiadas para mejorar la calidad

educativa en períodos establecidos de tres años (2009-2012) para poder cumplir con el objetivo de formar profesionales integrales acorde a las exigencias del desarrollo y está dirigido a 7 áreas específicas de la entidad:

1. Área: **Gestión de Procesos**, primer año (año lectivo 2009-2010):

- Elaborar un Plan de Transformación Institucional (P.T.I) para ciclos de tres años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional del sistema.
- Elaborar planes operativos anuales (P.O.A) vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.
- Implantar una metodología de evaluación institucional generando un informe anual de situación, actividad y resultados.

Segundo año (año lectivo 2010-2011)

- Elaborar un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente basado en la administración de recursos económicos, recursos humanos, administración académica, atención e información al público, gestión de las relaciones y comunicaciones institucionales.
- Desarrollar y aplicar en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizaje.

Tercer año (año lectivo 2011-2012):

- Implantar currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollar un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución.

2. Área: **Gestión de Productos**, primer año (año lectivo 2009.2010):

- Generar un plan de oferta formativa, a cinco años, acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno.
- Establecer un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa.

Segundo año (año lectivo 2010-2011):

- Generar un proyecto de innovación y desarrollo de producto vinculado a las especialidades técnicas de referencia de la institución, que ordene las prioridades de aprendizaje técnico de los docente y estimule la generación de ideas de aplicación a la producción, elaborar y registro final y registrar la patente.
- Desarrollar un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje en la práctica de los alumnos y permita la generación de valor re invertible en la institución.

Tercer año (año lectivo 2011-2012):

- Desarrollar una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas.
- Establecer un equipo de actualización de la oferta formativa troncal de la institución a partir de los resultados de observación sistemática del mercado de trabajo.

3. Área: **Gestión de Personas**, primer año:

- Elaborar un catalogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.
- Instaurar equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual.

Segundo año:

- Implantar planes anuales de capacitación docente y un sistema de red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo coste.
- Determinar un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, con criterios claros y conocidos por todo el personal del colegio.

Tercer año:

- Crear una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la institución.

4. Área: **Gestión de Recursos**, primer año:

- Establecer un programa de cooperación y orientación vocacional con al menos tres colegios de enseñanza primaria.

Segundo año:

- Gestionar al menos un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus alumnos.
- Gestionar al menos un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción.

Tercer año:

- Desarrollar actividades generadoras de recursos para garantizar la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos.

5. Área: **Gestión de Alumnos**, primer año:

- Diseñar un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes. Con esta información se realizan informes semestrales de rendimiento académico de los alumnos con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.
- Generar y mantener un servicio de bienestar social del escolar que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.

Segundo año:

- Desarrollar una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de tutores a los hogares.
- Generar un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados.

Tercer año:

- Establecer un plan de acción tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables.
- Determinar un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados.
- Promover la puesta en funcionamiento de una asociación de antiguos alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación entre alumnos y egresados.

6. Área: **Gestión de Relaciones con el Entorno**, primer año:

- Establecer un sistema intermediario en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demande personal cualificado.
- Participar en un foro de reflexión sobre educación técnica y profesional, producción y empleo y su orientación en el Ecuador y en América Latina.

Segundo año:

- Determinar un convenio con cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.
- Crear y mantener actualizado un inventario de profesionales que están dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.

Tercer año:

- Establecer un plan de participación de la comunidad educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores.
- Elaborar al menos un proyecto anual potenciable, financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos con la colaboración del Programa Nacional de Bachillerato Técnico.

El P.T.I. que ha desarrollado la institución está basada en los pilares fundamentales para el mejoramiento del servicio que quieren ofrecer a su comunidad, sin embargo mucho de lo propuesto en este plan no se ha cumplido todavía siendo este periodo

el segundo año de ejecución del proyecto; por ejemplo el área de gestión de procesos se encuentra estrechamente vinculada a la creación de documentos establecidos por la ley que son de gran importancia para un desarrollo institucional óptimo, sin embargo la institución no ha desarrollado satisfactoriamente los tres pilares fundamentales propuestos para el primer año; en el área de gestión de personas no se ha cumplido con la elaboración de un catalogo de los puestos de trabajo y sus funciones lo que vuelve confuso el trabajo y cumplimiento de ciertos puestos dentro de la institución, por otro lado los planes anuales de capacitación no han sido propuestos todavía lo que no permite una mejora en cuanto al personal docente principalmente; en cuanto al área de gestión de alumnos no se han gestionado convenios ni planes de cooperación con otras instituciones, lo cual perjudica al desarrollo eficaz de los alumnos.

Para resumir a pesar de la institución contar con una planificación institucional de un periodo de tres años, esta no ha sido desarrollada lo cual frena el crecimiento y desarrollo que se pensó cuando se elaboro el plan.

5.1.4. Plan operativo anual (POA)

En la segunda parte del literal b, del artículo 12 concreción de lineamientos curriculares, referente al marco referencial del bachillerato se aclara que “habrá que diseñarse anualmente planes operativos como concreción de las acciones anuales para el cumplimiento del plan educativo institucional” (Legislación educativa, 2009: sección I, doc. 19)

En consecuencia y siguiendo la línea de transformación la institución diseño un *PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A)* correspondiente al año lectivo 2009-2010, estableciendo como uno de los objetivos principales la gestión y el liderazgo educativo dentro de la filosofía institucional como un objetivo que centra el *[...]mejoramiento continuo de la calidad de la educación en sus resultados y servicios a través de procesos de capacitación para el desarrollo de capacidades de gestión y liderazgo de los docentes y directivos, con nuevos modelos de gestión, cambios de paradigmas, desarrollo curricular y pedagógico, evaluación curricular, planificación de aula, creación de círculos de estudio, metodologías de educación*

por procesos, aprendizajes significativos y funcionales, prácticas empresariales y desarrolle de micro-proyectos y proyectos de emprendimiento en los módulos de formación técnico profesional[...] (Plan Operativo Anual, 2009)

Sin embargo en el presente año lectivo la institución establece que el Plan Operativo Anual corresponde al Plan Institucional, es decir a las planificaciones de Áreas curriculares, comisiones, planificaciones del personal docente como el Plan Curricular Institucional (P.C.I.) y el Plan de Unidad de aprendizaje (PUDA), y a los 12 proyectos de las Áreas de Gestión por año lectivo, que se desarrollan de acuerdo a los descriptores del Plan de Transformación Institucional, que la Institución aún está desarrollando.

5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI)

Dentro de la legislación educativa el artículo 12, concreción de lineamientos curriculares, referente al marco referencial del bachillerato en su literal b, en lo administrativo, establece "elaborar un plan educativo institucional, como instrumento de desarrollo institucional, en lo estructural y respecto de su servicio educativo, en el mediano plazo."

La dirección vigente de la institución señaló que el Proyecto Educativo Institucional, fue una obligación en el año lectivo 2003-2004, sin embargo en la provincia del Azuay tan solo se presentaron catorce proyectos; el plantel carece de este documento y con la nueva Ley de Educación Intercultural el mismo va a tener otro tratamiento o formato.

No obstante la institución lleva a cabo un modelo administrativo en el cual se pretende que el personal directivo, administrativo y docente del colegio sea capacitado con sentido de responsabilidad, competencia profesional y constante proceso de superación respondiendo a las necesidades y retos del siglo XXI a través de objetivos propuestos por la Institución en relación al cuerpo docente, a las alumnas, y a los padres de familia.

Con el afán de renovar y modernizar el funcionamiento de la Institución y su estructura, haciendo que ésta sea más efectiva, flexible y permeable a cambios y aplicación de técnicas modernas de gestión se han incorporado procesos de

planeación, evaluación y control del desempeño y de los resultados; de esta forma los programas y proyectos se constituyen en herramientas articuladoras de planeación.

El modelo administrativo se basa en tres herramientas de gestión que posibilitan el desarrollo en condiciones de calidad, el servicio público de educación en la educación técnica:

- Dirección de valores.- se busca que el elemento esencial del Establecimiento, el talento humano se beneficie y participe activamente. La actitud positiva, la motivación, la satisfacción, el desempeño digno y ético, el crecimiento personal son prioridad en la Institución. Entre los programas que se destacan son el mejoramiento del clima organizacional, la campaña de mejoramiento continuo y los grupos primarios.
- Planeación estratégica.- se concreta en la definición y dinamización de estrategias y políticas que teniendo como marco la dirección por valores logra que los miembros del Colegio se concienticen de que su labor contribuye a la solución de problemas y a la prestación eficiente del servicio social educativo.
- Administración por Proyectos.- los proyectos permiten definir y establecer las necesidades del Establecimiento acordes a la realidad de esta forma se fijan la prioridades según los Descriptores de primacía.

5.1.6. Reglamento interno

Acorde al artículo 107 de la ley orgánica de educación referente a los deberes y atribuciones del consejo directivo, el literal c establece “elaborar el reglamento interno o reformas y remitirlo a la dirección provincial correspondiente para su aprobación”, además el artículo 12, concreción de lineamientos curriculares, referente al marco referencial del bachillerato en su literal b, en lo administrativo, establece “elaborar reglamentos internos: sistema de reglamentos que oriente las acciones de los principales actores de la institución educativa: directivos, profesores, estudiantes, padres de familia” por lo tanto las instituciones educativas están en la obligación de crear un reglamento interno que rijan y determine los deberes y atribuciones de las autoridades, organismos, personal docente, administrativo, de

servicio y alumnado, resolviendo la correcta aplicación de la Ley de Educación y las leyes pertinentes.

La institución cumple con esta regulación, el reglamento interno del colegio determinan los fines y objetivos de la institución contemplando como base la formación integral de la juventud con una proyección científica-técnica y humana, también manifiesta que los métodos y programas que se emplean en el proceso educativo serán los recomendados por el ministerio de Educación.

5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

5.2.1. Misión y visión

La misión del Colegio República de Israel es: “Formar bachilleres creativos, emprendedores, con: capacidad investigativa, espíritu crítico, sólida formación en valores, conocimiento en el manejo de herramientas INFORMÁTICAS y CONTABLES, basados en competencias que les permita incursionar en el mercado de trabajo en emprendimientos productivos y con sólidas bases para el ingreso a la Universidad.” (Plan de Transformación Institucional 2009-2012).

La visión de la institución es: “Hacer de nuestra institución un modelo de formación integral utilizando nuestros mejores recursos intelectuales y espirituales con el ejercicio consciente y deliberado de un nuevo marco conceptual de Liderazgo Moral en sus seis elementos esenciales que son: la creencia en la nobleza del ser humano, el liderazgo orientado hacia el servicio, la transformación personal y social, la responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicar la verdad, y, conseguir el desarrollo de capacidades y competencias de nuestros alumnos(as), educados para la solidaridad, preparados para la vida en sociedad, cualificado para la actividad profesional, motivados y capacitados para el auto-emprendimiento, conscientes del valor de las ideas, dotados de curiosidad científica, generadores de iniciativas productivas, defendidos en sus aspiraciones de desarrollo personal, informados de la realidad en la que viven, resistentes a la frustración y a los destinos prescritos, sensibles al futuro colectivo.” (Plan de Transformación Institucional 2009-2012).

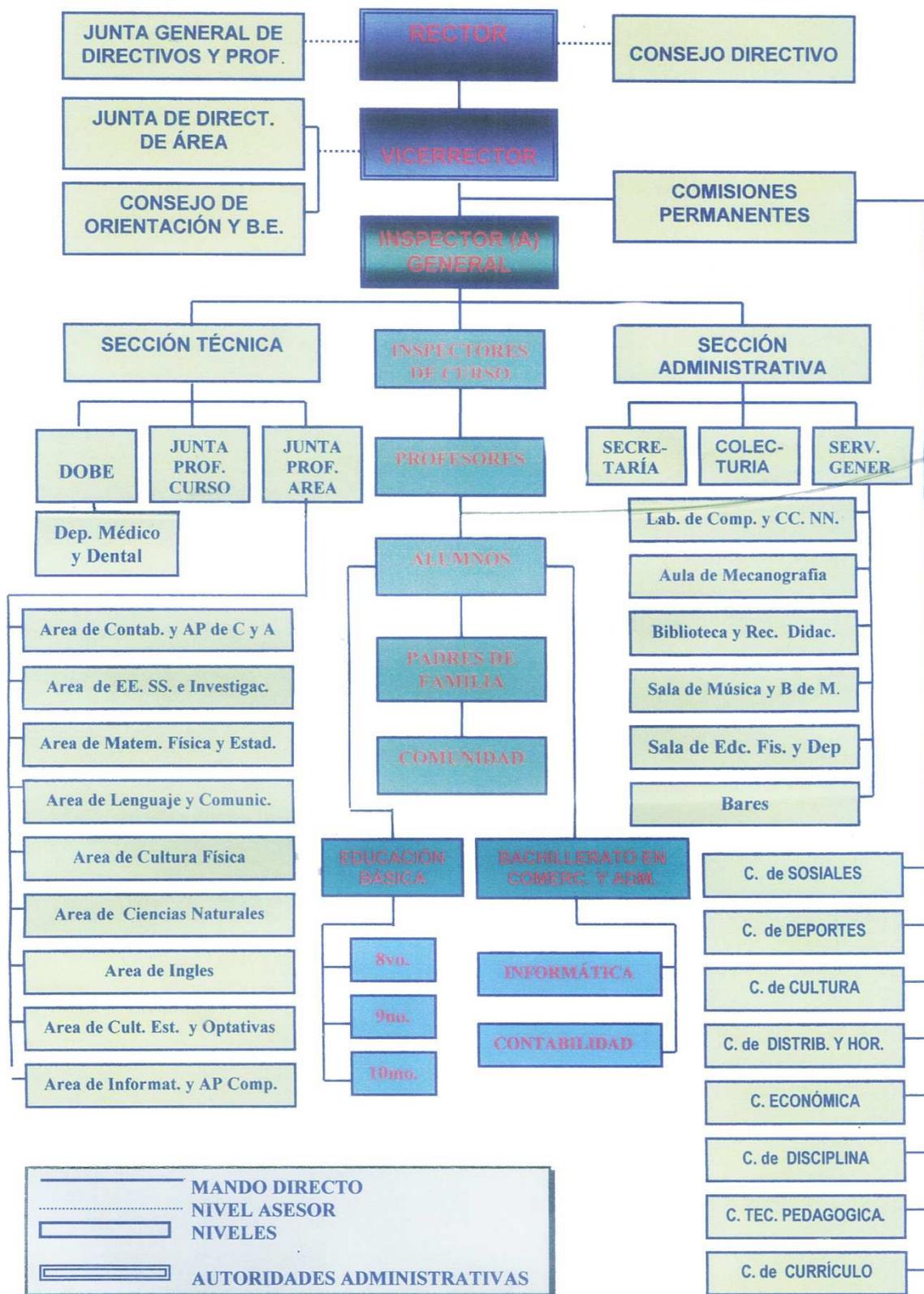
La misión y la visión del Colegio Nacional Técnico República de Israel se encuentran íntimamente ligados para el buen desarrollo de la institución, los alumnos

representan la parte central del servicio educativo destinado a formar seres creativos y emprendedores con capacidades críticas e investigativas y solida formación en valores como describe la visión de la institución; a su vez la misión identifica claramente a la institución con un servidor que responde a las demandas de la sociedad actual desarrollando persona audaces y motivadas para un desempeño satisfactorio como profesionales.

5.2.2. El organigrama

COLEGIO NACIONAL TÉCNICO "REPÚBLICA DE ISRAEL"⁹⁹

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA.



Fuente: Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

5.3. El clima escolar y convivencia con valores

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

El Colegio Nacional Técnico República de Israel busca que el elemento esencial del establecimiento, el talento humano se beneficie y participe activamente. La actitud positiva, la motivación, la satisfacción, el desempeño digno y ético, el crecimiento personal son prioridad en la Institución. En consecuencia la institución fomenta los valores como pilares fundamentales en la educación, siendo estos la base de los currículos de estudio así como de la metodología. Se debe destacar que en cada una de las unidades de estudio que se desarrollan en los diferentes cursos de la institución se define y motiva a los estudiantes con valores que deben ser practicados y asimilados en el periodo.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La unidad educativa en su dimensión organizativa operacional y los valores se definen por el Código de Convivencia que se ha desarrollado en la institución, este documento describe cada uno de los valores que se pretende enseñar a los alumnos y a su vez ser practicados por los directivos, administrativos y docentes del establecimiento puesto que se mantiene la firme convicción de que la mejor manera de inculcar estos valores a los estudiantes es con el ejemplo.

Valores tales como la solidaridad en la comunidad educativa a los problemas de todos sus integrantes, uniéndose para asumir responsabilidades para conseguir intereses comunes; verdad y conocimiento, entendiendo a la búsqueda de la verdad y de el conocimiento como el motor del desarrollo humano y la aspiración permanente que no se debe renunciar para ser libres; Respeto, tolerancia, entre otros.

5.3.3. Dimensión comunitaria y valores

En el artículo 82 de la ley de convivencia de la institución, de las organizaciones con un fin comunitario se describe la promoción a todos sus integrantes de unirse a asociaciones barriales, cooperativas de trabajo, asociaciones sin fines de lucro reconociendo estas organizaciones como equipos que ayudan en la solución de problemas comunitarios incentivando la solidaridad hacia la comunidad.

5.4. Análisis FODA

5.4.1. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Existen equipos de gestión que están trabajando en la transformación institucional.	Existe un auto diagnóstico elaborado que puede servir de base para el estudio y fortalecimiento de la institución.
La institución se preocupa por reformar proyectos de bienestar estudiantil e institucional	Índice regular de padres que se comunican con los docentes una vez en el bimestre.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Carencia de manual de procedimientos y funciones.	Deficiencia en la organización y coordinación de equipos de trabajo.
No hay procesos administrativos eficientes.	Ausencia de convenios entre instituciones.
Deficiente capacitación en toda la institución.	Deficiencia en los métodos de evaluación de los actores educativos
Falta de proyectos productivos de emprendimiento y ausencia de procesos de seguimiento a los egresados de la institución	Ausencia de proyectos de investigación
	Falta de estudios de mercado y necesidades productivas
	Desvinculación del centro con el sector productivo y la sociedad.

5.5. Resultados

En esta investigación se realizaron encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para poder establecer una frecuencia generada al momento de realizar actividades que promuevan y desarrollen la gestión, liderazgo y valores en la institución durante el quehacer educativo diario, a continuación presento los resultados que generaron las encuestas a estos actores educativos.

5.5.1. De los directivos

Las encuestas a los directivos estuvieron dirigidas al análisis de la gestión y el liderazgo en el Centro Educativo por parte de los dirigentes oficiales de la instancia. Estas encuestas fueron destinadas a conocer si los directivos escogidos fomentan la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, la organización de equipos de trabajo, clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, delegación de tareas, resolución de conflictos, promoción de soluciones pertinentes y oportunas, capacitación y desarrollo profesional, entre otros. La muestra de directivos escogida para el estudio fue de 6, entre los cuales se encuentran: el rector, vicerrector y 4 jefes de área; a continuación presento los resultados:

Tabla Nº 9: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

FORMA DE ORGANIZACION	FRECUENCIA	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	33
b. Coordinadores de área.	3	50
c. Por grupos de trabajo.	0	0
d. Trabajan individualmente.	0	0
e. Otros: <i>Área de Gestión de la RETEC*</i>	1	17
f. No contestan	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

*RETEC: Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica.

De acuerdo a los seis indicadores descritos en la tabla N° 9 el 50% de los directivos encuestados coinciden en que la forma de organización de equipos de trabajo en el centro educativo está regulado por los coordinadores de área, el 33% establece que el rector de la institución es quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre y un 17% indico que el área de gestión de la RETEC es el responsable de la organización de equipos.

Tabla N° 10: Aspectos para medir el tamaño de la organización.

ASPECTOS	FRECUENCIA	%
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 contestan	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"
Elaborado por: Lorena Delgado

En la tabla N° 10 podemos ver que el 83% considera como principal aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización los resultados obtenidos en la institución basando su eficiencia, eficacia y sobretodo el éxito en la medida en que los estudiantes puedan desenvolverse de una manera óptima y competitiva en la sociedad regidos por valores que la institución delimite durante su permanencia; por otro lado el 17% restante asume el número de miembros de la institución como el aspecto a considerar cuando se establece un volumen a la entidad.

Tabla N° 11: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	FRECUENCIA	%
a. Si	5	83
b. No	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"
Elaborado por: Lorena Delgado

Otro de los enunciados, tabulado en la tabla N° 11, fue si las tareas de los miembros de la entidad se encontraban especificadas en un manual de normas u otro reglamento de la unidad. El 83% de las encuesta respondió de manera positiva, sin embargo el 17% indico que no existe un manual de normas que especifique las tareas de los miembros de la institución testificando que la unidad educativa se regía por el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación.

Tabla N° 12: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	FRECUENCIA	%
a. Rector	4	67
b. Consejo Directivo	2	33
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

En la tabla N° 12 los resultados obtenidos corresponden al clima de respeto en la institución y el consenso en la toma de decisiones donde el 67% de los encuestados respondió que el Rector es el regulador del clima de respeto y consenso en la toma de decisiones de la institución mientras que el 33% restante considero al Consejo Directivo como el sujeto regulador.

Tabla N° 13: Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.

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

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

Según los datos estadísticos obtenidos en la tabla N° 13 el 83% considera que en la institución se delega la toma de decisiones para resolver conflictos y el 17% considero que no se delega.

Tabla N° 14: Administración y liderazgo del centro educativo

Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Excelencia Académica	4	66	2	34	0	0
b. El desarrollo profesional de los docentes	4	66	2	34	0	0
c. La capacitación continua de los docentes	2	33	3	50	1	17
d. Trabajo en equipo	2	33	4	67	0	0
e. Vivencia de valores institucionales y personales	2	33	3	50	1	17
f. Participación de los padres de familia	1	17	4	66	1	17
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33	3	50	1	17

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

En la tabla N° 14 se expone una de las interrogantes de la encuesta en donde se pretende identificar la frecuencia con la que la administración y el liderazgo del centro educativo promueve ciertas disposiciones, de un total de 7 indicadores la frecuencia para cada uno fue: excelencia académica 66% "siempre", 34% "a veces"; desarrollo profesional docente 66% "siempre", 34% "a veces"; capacitación continua de los docente 33% "siempre", 50% "a veces" y 17% "nunca"; trabajo en equipo 33% "siempre", 67% " a veces"; vivencia de valores institucionales y personales 33% "siempre", 50% "a veces" y 17% "nunca"; participación de los padres de familia 17% "siempre", 66 "a veces" y 17% nunca; delegación de autoridad de los grupos de decisión 33% "siempre, 50% "a veces y 17% "nunca".

Tabla N° 15: Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución.

	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatos	2	34	4	66	0	0
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50	1	17	2	33
c. Se adquieren a partir de la experiencia	6	100	0	0	0	0
d. Se desarrolla con estudios de gerencia	1	17	4	66	1	17
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	66	1	17	1	17

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

La tabla N° 15 presenta las habilidades de liderazgo que los directivos consideran como requisito para dirigir una institución, de un total de 5 indicadores en este ámbito la frecuencia considerada por los encuestados fue la siguiente: el 34% de los directivos encuestados considera que las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución son innatas “siempre”, el 66% considera “a veces” como elección; en el literal b, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 50% considera “siempre”, el 17% “a veces” y el 33% “nunca”; en el literal c, el 100% de los encuestados opino que se adquieren a partir de la experiencia; en el literal d, se desarrolla con estudios de gerencia, 17% “siempre”, 66% “a veces” y 17 “nunca”; en el ultimo literal el 66% de la muestra considera que las habilidades requeridas “siempre” se consiguen con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, mientras que las frecuencia “a veces” y “nunca” fueron consideradas por un 17% cada una.

Tabla N° 16: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución.

Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docente y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	83	1	17	0	0
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	1	17	5	83
c. La mejora de los mecanismos de control.	2	33	3	50	1	17
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83	0	0	1	17

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico “República de Israel”

Elaborado por: Lorena Delgado

En la tabla N° 16 se establece la frecuencia con la que se promueve 4 indicadores dentro de la promoción de mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los resultados obtenidos son: en el indicador a, se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivo como referencia para saber que les falta mejora el 83% respondió “siempre” y el 17% “a veces”; literal b, disminución del número de estudiantes por aula 17% “a veces” 83% “nunca”; literal c, mejora de mecanismos de control 33% “siempre”, 50% “a veces” y

17% “nunca”; literal d, existencia de ambientes cordiales de trabajo, 83% “siempre” 17% “nunca”.

Tabla N° 17: Organismos que se encuentran en la institución.

Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. De dirección	5	83	1	17	0	0
b. De gestión	4	66	1	17	1	17
c. De coordinación	4	66	1	17	1	17
d. Técnica	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico “República de Israel”

Elaborado por: Lorena Delgado

Los resultados referentes a la tabla N° 17 describen los organismos que se encuentran vigentes en la institución, 83% opto por la periodicidad “siempre” en la dirección como organismo regulador de la institución y 17% “a veces”; la gestión 66% con una periodicidad de “siempre”, “a veces” y “nunca” con el 17% cada uno; la coordinación 66% “siempre”, 17% “a veces” y 17% “nunca”; y de los departamentos técnicos 83% “siempre” y 17% “a veces”.

Tabla N° 18: Equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores.

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

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico “República de Israel”

Elaborado por: Lorena Delgado

La tabla N° 18 presenta las actividades que promueven el equipo educativo, didáctico o junta de profesores, de un total de 4 indicadores y una frecuencia de

“siempre”, “a veces” y “nunca” sumando una periodicidad porcentual de 100% los resultados son: el 67% de los encuestado coincide en que estos organismos “siempre” llevan a cabo una evaluación o seguimiento global de los alumnos, mientras que el 33% opto por “a veces”;; en el segundo literal la actividad de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo la frecuencia se repite 67% “siempre” 33% “a veces”; otro de los indicadores es tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos al que respondieron con una regularidad de un 33% “siempre” y 67% “a veces”; el ultimo indicador es coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos al cual la frecuencia fue de un 67% “siempre” y un 33% “a veces”.

Tabla Nº 19: Los departamentos didácticos y sus acciones.

Los departamentos didácticos se encargan de	Si		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100	0	0
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83	1	17
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100	0	0
d. Mantener actualizada la metodología.	4	67	2	33
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	67	2	33
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	33	4	67
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100	0	0
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	67	2	33
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	17	5	83

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico “República de Israel”

Elaborado por: Lorena Delgado

En la tabla N° 19 se indican los resultados de 10 indicadores referentes a las actividades y responsabilidades de los departamentos didácticos. Los directivos encuestados coinciden en cuatro de los indicadores expuestos como actividades que realizan los departamentos didácticos que son: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y formular propuestas al equipo directivo; estos indicadores tienen el 100% de las respuestas.

Los otros indicadores fueron: formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, 83% de los encuestados considera esta actividad como una de las responsabilidades de los departamentos didácticos y un 17% no considera que sea una actividad; las actividades como mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas destacan que un 67% de los directivos concuerdan en que son actividades de estos departamentos sin embargo un 33% opina que no. Por último también existe una incoherencia entre las actividades que no cumplen estos departamentos puesto que por ejemplo en el indicador de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, un 33% considera una actividad que deben realizar sin embargo un 67% no lo considera de esta manera, mas aun en si los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología un 83% dijo que no era una actividad pero un 17% respondió de manera positiva.

Tabla N° 20: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
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.	4	67	2	33

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

En el apartado expuesto en la tabla N° 20 se pretende cuantificar el porcentaje con el que la gestión pedagógica en el centro educativo fomenta o no la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, en este indicado un 67% de los encuestados dijeron que si mientras que un 33% optaron por el no.

Tabla N° 21: Material de planificación educativa.

Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
a. Un reingeniería de procesos.	1	17	5	83
b. Plan estratégico.	4	67	2	33
c. Plan operativo Anual.	5	83	1	17
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	4	67	2	33

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

En el último enunciado de las encuestas dirigidas a los directivos se cuestiono los materiales o documentos de planificación educativa con los que contaba la entidad obteniendo los resultados expuestos en la tabla N° 21.

El 17% de los encuestados identifico el sí como la respuesta a que la institución mantiene una reingeniería de proyectos mientras que el 83% coinciden que no; el 67% de los encuestados afirma la existencia de un plan estratégico mientras que el 33% no concuerda con este indicador; otro de los indicadores es la existencia de un plan operativo anual 83% respondieron si mientras que el 17% no; por último el 67% de los encuestados afirmó la existencia de un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes mientras que un 33% negó la existencia del mismo.

5.5.2. De los Profesores

Las tablas subsecuentes exponen los resultados de las encuestas realizadas a una muestra de 20 docentes del Colegio Nacional Técnico "República de Israel" que colaboraron con la investigación, las interrogantes fueron enfatizadas al igual que los directivos hacia las áreas de la gestión, liderazgo y valores desarrollados en la

práctica diaria de la institución para poder generar un juicio de valor para el estudio, como respuestas se utilizó las frecuencias “*siempre*”, “*a veces*” y “*nunca*”.

Tabla Nº 22: Resultados de la encuesta a docentes

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.	8	40	10	50	2	10
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	9	45	9	45	2	10
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	55	9	45	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	35	13	65	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	7	35	8	40	5	25
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60	8	40	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	17	85	3	15	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15	4	20	13	65

9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	5	25	15	75
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	15	11	55	6	30
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	40	12	60	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	80	4	20	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	12	60	8	40	0	0
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	13	65	7	35	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	55	9	45	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	60	8	40	0	0

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

El primer enunciado define al docente líder como una persona que posee la actitud y habilidad de cuestionar órdenes existentes encontrando en la tabla N° 22 como resultado que un 40 % de los docentes encuestados respondió "siempre", mientras que el 50% "a veces" y un 10% "nunca"; el segundo literal de la encuesta la pauta de respuestas es similar a la primera donde el 45% de los encuestados contestó "siempre", 45% "a veces" y 10% "nunca" creen que el liderazgo de la unidad educativa esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; el literal tres se presenta con un 55% "siempre" y 45% "a veces" de docentes que sugieren que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; en el literal 4 manifestaron con un 35% y un 65% a "siempre" y "a veces" respectivamente en

cuanto a si creían que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo; a pesar que no hubo ningún encuestado que sugiriera “nunca” como respuesta la institución debe tomar en cuenta que un 65% cumple medianamente con uno de los pilares fundamentales del progreso educativo que es incentivar la investigación para poder generar personas proactivas en su entorno y realidad.

Otro de los puntos que se establecieron a opinión del personal docente fue la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, en este literal (número 5) las respuestas obtenidas fueron un 35% “siempre”, 40% “a veces” y 25% “nunca”. En el enunciado sexto se delibera la frecuencia con la que las decisiones de cambio de metodología son realizadas dentro de un equipo de trabajo lo que nos dio una valoración del 60% “siempre” y el 40% “a veces”; en el enunciado 7 se cuestiona en que porcentaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje dando como resultado que un 85% de los docentes creen que “siempre” y un 15% “a veces” cumpliendo principalmente con un objetivo fundamental del colegio que es promover la educación integral de sus alumnas basada en principios y valores humanos.

El enunciado 8 tomo en cuenta la frecuencia en la resistencia por parte de los compañeros o rector cuando el docente intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza lo que reveló un 15% “siempre” , 20% “a veces” y 65% “nunca”; la pregunta 9 interroga el porcentaje con el que los docentes se sienten integrados en la escuela y entre los compañeros, reflejando un 25% “a veces” y un 75% “nunca”; el literal 10 muestra un porcentaje del 15% “siempre”, 55% “a veces” y 30% “nunca” estar en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; en el literal 11 se concretó que un 40% de los encuestados “siempre” admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas mientras que el 60% “a veces”; el literal 12 identifica el porcentaje con el que los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo, cuyas respuestas fueron de un 80% “siempre” y un 20% “a veces”.

Los literales 13 y 14 también cuestionan el modo de liderazgo y gestión de la institución por parte de los directivos de la entidad, el primero delibera que el 60% de docentes cree que “siempre” los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área

académica mientras que el 40% “a veces”; en el segundo el 65% opina que “siempre” los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera y el 35% “a veces”.

El literal 15 cuestionó el porcentaje de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes que la institución realiza para unificar la comunidad educativa de manera real mostrando un 55% “siempre” y 45% “a veces”.

Para concluir con las encuestas realizadas a los docentes, referente a si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores expuesto en el literal 16 el 60% de los docentes respondió “siempre” y el 40% “a veces”.

5.5.3. De los estudiantes

Otro de los pilares fundamentales en la comunidad y el servicio educativo son los estudiantes, por ser el centro o foco de atención donde el profesor orientará el proceso enseñanza–aprendizaje. La tabla que tenemos a continuación presenta los resultados de las encuestas que se realizaron a 20 estudiantes del Colegio República de Israel:

Tabla Nº 23: Resultados de la encuesta a estudiantes.

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	15	75	4	20	1	5
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	4	20	8	40	8	40
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	14	70	6	30	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30	12	60	2	10

5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	60	4	20	4	20
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	17	85	3	15	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	14	70	6	30	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	14	70	5	25	1	5
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	11	55	7	35
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	90	2	10	0	0
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	11	55	9	45	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	45	9	45	2	10
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	7	35	5	25
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	20	100	0	0	0	0

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico “República de Israel”

Elaborado por: Lorena Delgado

Considerando que la institución está en un proceso de transformación las encuestas realizadas proporcionan un punto de vista de la situación práctica del proceso educativo, en el literal uno expuesto en la tabla N° 23 podemos resumir que el 70% de los estudiantes del plantel cree que las opiniones del alumnado y docentes “*siempre*” son escuchados por el rector, dejando un 20% que se inclino por la opción “a veces” y solo un 5% que considera la opción “nunca” como alternativa; el segundo literal de la encuesta resalta la frecuencia con la que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes proporcionando una valoración de 20% “siempre”, 40% “a veces” y 40% “nunca”; en el literal tres observamos que el 70% de

los encuestados considera que “siempre” el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, mientras que un 30% consideró la alternativa “a veces”.

Según las frecuencias analizadas en algunos enunciados de las encuesta podemos concluir que los valores y ética que la institución promulga como eje fundamental del desarrollo integral estudiantil habitualmente se cumplen dentro de la práctica educativa, así el literal 6 demuestra que un 85% de los estudiantes opinaron que sus profesores “*siempre*” inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, contra un 15% que expuso “*a veces*”; además en el literal 14 el 100% de los alumnos considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Otro de los indicadores enmarco la innovación en los métodos de enseñanza, aquí se observo que un 30% de los alumnos considera “siempre” como la periodicidad adecuada para señalar que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 60% contestó “a veces” y hubo un 10% que respondió “nunca”, esto señala que a pesar que la institución planifique dentro de su transformación métodos de innovación todavía no se está cumpliendo este parámetro de manera satisfactoria.

La individualidad de los estudiantes debe ser analizada por los docentes y directivos para poder desarrollar un liderazgo de calidad por lo que es importante saber la frecuencia con la que los profesores esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo en las clases; este indicador manifestó que un 60% de los alumnos considera “siempre”, la frecuencia “a veces” y “nunca” obtuvo 20% cada una. En el literal 10 el 90% de los estudiantes “siempre” tiene oportunidades para expresar su opinión en las clases, estos valores permiten considerar que el proceso de transformación institucional considera a los estudiantes como el eje del proceso de enseñanza-aprendizaje

Otros de los literales fueron: literal 7 discute la frecuencia en la que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, un 70% contestó “siempre” y un 30% “a veces”; en el siguiente literal un 70% de los estudiantes encuestados señalaron que “*siempre*” sus clases se caracterizan por métodos de enseñanza que se caracterizan por la innovación, variedad, participación e integración con los docentes, un 25% “a veces” y un 5% “*nunca*”; literal 9, los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes

manifestando que un 10% de los estudiantes consideran “siempre”, un 55% “a veces” y un 35% “nunca”; literal 11, el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, un 55% “siempre” 45% “a veces”; literal 12, se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, un 45% “siempre”, 45% “a veces” y un 10% “nunca”; literal 13, los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas un 40% “siempre”, un 35% “a veces” y un 25% “nunca”.

Para terminar con las encuestas a los estudiantes en el gráfico N° 23 se puede observar un resumen de los porcentajes obtenidos en las encuestas realizadas a la muestra de los estudiantes.

5.5.4. De los padres de familia

Las últimas encuestas que presento son a los padres de familia, considerando como punto de partida que son los primeros educadores la institución debe promover la participación activa de los representantes en el desarrollo educativo. En el auto diagnóstico realizado por la institución señala como una de las conclusiones una deficiencia en la participación de los padres de familia estableciendo como objetivo involucrar a los padres de familia en el proceso educacional de sus hijos para que puedan ayudar en el desarrollo integral de los alumnos.

Tabla N° 24: Resultados de la encuesta a padres de familia.

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. La gerencia educativamente, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	80	3	20	0	0
2. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	47	8	53	0	0

3. En el proceso de enseñanza aprendizaje de la institución, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	87	2	13	0	0
4. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	7	5	33	9	60
5. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	60	6	40	0	0
6. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiante.	13	87	2	13	0	0
7. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	73	4	27	0	0
8. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	9	60	6	40	0	0
9. La institución busca continuamente que los padres de familia o representante participen en actividades escolares.	8	53	6	40	1	7

Fuente: Encuestas aplicadas en el Colegio Nacional Técnico "República de Israel"

Elaborado por: Lorena Delgado

El primer indicador de la encuesta genera un porcentaje mayoritario del 80% de los padres encuestados que opinan que la gerencia de la institución "siempre" y un 20% "a veces" promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; en el segundo enunciado el 47% opto por "siempre" y 53% "a veces" como la periodicidad con la que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo; el indicador 3 estableció que el 87% respondieron "siempre" y el 13% "a veces" a la frecuencia con la que los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes; el literal 4 responde a la frecuencia con la que los padres de familia se encuentran en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo así el 7% contesto "siempre", el 33% "a veces" y el 60% "nunca"; en el literal 5 el 60% respondió "siempre" y el 40% "a veces" a la regularidad con la que los padres admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

Además en el indicador 6 se busca una cuantificación de la continuidad con la que las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiante se realizan

demostrando que el 87% de padres encuestados considera “siempre” y el 13% “a veces”; el indicador 7 determino que el 73% de los encuestados optaron por “siempre” y 27% “a veces” la frecuencia con la que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; el literal 8 por otra parte analiza la frecuencia con la que el rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, como resultado el 60% indico “siempre” y el 40% “a veces”.

Por últimos en el literal 9 un 53% destaca “siempre”, un 40% “a veces” y un 7% “nunca” la frecuencia con la que la institución busca continuamente que los padres de familia o representante participen en actividades escolares.

Tabla Nº 25: Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1: Gestión de procesos No existe claridad en las normas y tareas específicas para los actores educativos.	Carencia de manual de procedimientos y funciones.	Falta de claridad al momento de desarrollar las actividades.
	No se ha cumplido con lo planificado en la gestión de procesos en donde se pretende definir las tareas de los diversos cargos dentro de la institución.	Diferentes actores educativos con cargos diversos entiendes de diferente forma sus obligaciones lo que retrasa los procesos.
Problema 2: Gestión de personas No existen planes de capacitación.	Falta de recursos.	Falta de motivación, y desvalorización del personal debido a su retraso profesional.
	No se ha formado equipos de trabajo que desarrollen esta área.	Las estrategias institucionales no se están implementando acorde a los objetivos de la unidad educativa.
Problema 3: Gestión de los recursos No posee programas de convenios y ayuda para los estudiantes.	La institución ofrece su servicio educativo a una población socioeconómica-cultural media-baja por ende debe ofrecer programas con universidades que ofrezcan becas y ayudas económicas a estudiantes para que puedan seguir con sus estudios.	

Fuente: Encuestas aplicadas y análisis de los documentos pertinentes del Colegio Nacional Técnico “República de Israel”

Elaborado por: Lorena Delgado

5.6. Discusión

Por algunos años se ha discutido que el servicio educativo debe satisfacer las necesidades actuales en donde los estudiantes se desempeñen satisfactoriamente en el entorno, formando profesionales críticos y capaces de ejecutar sus capacidades al máximo. El servicio educativo que prestan hoy en día las instituciones formales deben responder a un cumplimiento eficaz y eficiente de sus metas y objetivos, sin embargo pocos son los centros educativos que han desarrollado planes de gestión, liderazgo y valores, por consiguiente este estudio pretende analizar los niveles en los que existe y se cumplen dichos planes.

Las encuestas realizadas en el Colegio Nacional Técnico República de Israel para la investigación revelaron en los resultados tabulados a los directivos como problema principal la falta de un manual organizativo de la institución, generando inconsistencias en los resultados obtenidos de las preguntas referentes a funciones específicas de ciertas áreas y equipos de la unidad. Mientras no se tenga claro las funciones, responsabilidades y tareas que cada miembro de la institución realiza muy difícilmente se pueden cumplir de manera eficaz, esto desacelera el proceso de enseñanza aprendizaje óptimo por que las instancias de la entidad no están preparadas para las funciones que les corresponden.

Por ejemplo según las encuestas la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo corresponde en un 50% a los coordinadores de área y un 33% al director, siendo este quién organiza las tareas en una reunión general cada trimestre; estos resultados representan uno de los indicadores en los que se representa la falta de funciones de los puestos de trabajo de la institución. Además podemos comparar los resultados obtenidos con el estudio de auto diagnóstico realizado por la institución y publicado como base del Plan de Transformación Institucional destacando la falta de un manual de funciones y perfiles de puestos de trabajo en el componente administrativo, por consiguiente podemos deducir que no se ha creado hasta el momento estos documentos y los equipos de trabajo no están claros en las funciones y organización del trabajo a pesar de que el plan de gestión impartido por el Ministerio de Educación establece que la institución educativa debe elaborar un catalogo donde se definan las funciones, tareas, perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño de cada puesto de trabajo.

En lo que respecta a los aspectos que se toman en cuenta con frecuencia para medir el tamaño de la organización, el 83% corresponde a los resultados obtenidos en la institución esta valoración representa un liderazgo con objetivo definido hacia los resultados, sin embargo el 17% de los encuestados consideró la cantidad de miembros de la institución educativa como el aspecto que se debe tomar en cuenta para medir el tamaño de la institución. Este aspecto no siempre indica el crecimiento o retroceso de la organización, por ejemplo si aumenta el alumnado sin los tutores necesarios para mantener o mejorar una relación adecuada de tutor-alumno y su crecimiento intelectual este proceso sería en vano puesto que la educación tiene que ser de calidad más que de cantidad; por consecuencia el definir al número de miembros de la institución como aspecto a considerar puede resultar negativo para la calidad del proceso educativo.

Este resultado al ser comparado con uno de indicadores que se tomó en cuenta en el auto diagnóstico realizado por la institución en el ámbito de *Empatía Institucional*, apartado docencia demuestran que la institución se encuentra entre regular y deficiente en el número de alumnos por tutor, el número de horas dedicadas a tutoría/alumno/tutor y ratio alumno/profesor indicando que en la institución se debe mejorar estos aspectos en orden de mejorar la calidad educativa, por consecuencia si la institución aumenta el alumnado este problema seguirá creciendo mientras que si aumenta el personal docente aumenta la cobertura de tutorías.

En lo que respecta a las tareas de los miembros de la entidad el 83% contesta que si se encuentran especificadas en un manual de normas; a pesar de que la institución cuenta con un reglamento interno que describe los derechos y deberes de todas las instancias de los actores educativos la institución no cuenta con un manual de funciones, el mismo que debió ser desarrollado dentro del desarrollo del plan de transformación institucional que está en marcha en la unidad.

Es importante señalar que los establecimientos públicos rigen principalmente sus estatutos de leyes y normas por la Ley Orgánica de Educación y su reglamento, no obstante la institución debe determinar con claridad los deberes y atribuciones de las autoridades, organismos, personal docente, administrativo, de servicio y alumnado propios de la institución.

En lo referente al clima de respeto se consideró que en el 67% de los casos es el rector el regulador del clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, este

porcentaje representa un desempeño regular del principal líder educativo al regular el clima de respeto en la institución.

EL liderazgo también se desarrolla en un parámetro de confianza en los demás líderes educativos que desempeñan su labor como docentes en equipos de trabajo designados, la institución cumple con este parámetro al valorar el 83% de los encuestados considera que si hay delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.

Si consideramos como parámetro de excelencia “*siempre*” la administración y liderazgo del centro educativo se promueve: excelencia académica siempre en un 66%, desarrollo profesional de docentes siempre un 66%, capacitación continua de docentes 50% a veces, trabajo en equipo 67% a veces, vivencia de valores institucionales y personales 50% siempre, participación de los padres de familia 66% a veces, delegación de autoridades a los grupos de decisión 50% a veces.

En el último estudio realizado por la institución y publicado en el Plan de Transformación Institucional se destaca como falencia de los docentes al encausarse en el nuevo cambio, poca capacitación en los procesos educativos y falta de comunicación dentro de toda la organización, si comparamos estas conclusiones con los valores porcentuales de las encuestas a los directivos podemos deducir que todavía la institución sufre de falencias en el área del liderazgo educativo.

En cuanto a las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución el 66% considera que a veces son innatas, el 50% considera que siempre se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 100% considera que se adquieren a través de la experiencia, el 60% considera que a veces se desarrolla con estudios de gerencia, el 66% considera que siempre la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Para mejorar el desempeño y progreso escolar: un 83% considera que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar; un 83% considera que nunca se promueve la disminución del número de estudiantes por aula, el 50% considera que a veces se promueve la mejora de los mecanismos de

control, y el 83% considera que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

En el auto diagnóstico publicado en el Plan de Transformación Institucional una de las deficiencias establecidas se dio en la comunicación con los miembros de la comunidad educativa, la carencia de información escrita y transferencia de información entre miembros generó esta deficiencia; sin embargo en los resultados de este enunciado podemos deducir la existencia de una mejora al cumplirse de manera casi satisfactoria el uso de información de resultados del desempeño de los actores educativos para poder seguir mejorando.

Por otro lado es positivo también que la mayoría de los encuestados consideren que el clima laboral de la institución es satisfactorio describiendo ambientes cordiales de trabajo puesto que esto permite un desarrollo positivo en el desempeño de los actores en las diferentes áreas, sin embargo la cantidad aunque pequeña de una opinión contraria establece que para casos particulares no se da este patrón por lo que se debería tratar estos casos particulares para que no se vuelva un problema mayor en el futuro.

El 83% considera que siempre se encuentra organismos de dirección en la institución, el 60% que siempre se encuentran organismos de gestión, el 66 que siempre se encuentran organismos de coordinación en la institución y el 83% considera que siempre se encuentran organismos técnicos en la institución.

De acuerdo a estos resultados y considerando la frecuencia “siempre” como grado de excelencia tenemos que de los cuatro indicadores propuestos dos de ellos cumplen y desarrollan su servicio con una frecuencia aproximadamente satisfactoria para la institución y los otros dos indicadores con una frecuencia regular, estas dos entes que son la coordinación y la gestión necesitan ser impulsados de mejor manera para cumplir una desarrollo eficaz de la institución.

Los departamentos didácticos y sus acciones se encargan: en un 100% si se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, el 83% considera que si se formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, el 100% manifiesta que si se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, el 67% responde que si se mantiene actualizada la

metodología, el 67% considera que si se promueve la investigación educativa y se proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 100% considera que si se colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, el 67% manifiesta que no se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 100% manifiesta que los departamentos didácticos si formulan propuestas al equipo directivo, el 67% afirma que los departamentos didácticos si elaboran la programación didáctica de las asignaturas, el 83% afirma que los departamentos didácticos no mantienen actualizada la metodología.

Estos indicadores y su periodicidad indican que el cumplimiento de la actividad no cumple la excelencia estándar que la nueva gestión y liderazgo educativo busca en las instituciones. Estos resultados están por debajo de lo deseado representando una deficiencia en promulgar la solución de problemas de manera eficaz.

En cuanto a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones el 67% considera que si se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

En lo referente a la planificación educativa, el 83% considera que no hay reingeniería de procesos, el 67% que si hay plan estratégico, el 83% afirma que si hay plan operativo anual y el 67% que si hay proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

Para concluir la exposición de los resultados propuestos por las encuestas realizadas a los directivos podemos concluir que la principal deficiencia mostrada se encuentra en un desconocimiento en cuanto a cumplimiento de normas y funciones de diferentes entes de la unidad educativa, lo cual genera un retroceso en el trabajo puesto que a pesar que la institución gestiona trabajo en equipo estos equipos no tienen claras las funciones que van a desempeñar limitando el trabajo.

Las encuestas a los docentes abordaron el liderazgo educativo desde un punto de vista instaurador de condiciones idóneas para una educación integral permanente basada en una conciencia crítica, tomamos como referencia una concepción de liderazgo como proceso transformador, capaz de promover, sostener y acompañar causas renovadoras entonces los docentes como líderes educativos deben poseer la

actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes siempre que promueva el mejoramiento integral del proceso educativo, no obstante los docentes en su desenvolvimiento pedagógico no parecen actuar o enfrentar el día a día según este patrón probablemente se deba a que todavía la estructura jerárquica inamovible que ha persistido en la educación pública de nuestro país durante años no asiente cuestionamientos a lo establecido o que el liderazgo y gestión necesitan ser reforzados en el personal.

Así el 50% de los docentes encuestados considera que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, un 45% afirma que siempre, y un 45% que a veces el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

Podemos destacar que en el Plan de Transformación Institucional se manifiesta una apertura por parte de la institución a nuevos modelos de gestión, cambios de paradigmas, creación de círculos de estudio, metodologías de educación por procesos, aprendizajes significativos y funcionales, entre otros que indican un proceso de alianza entre el liderazgo y la innovación pedagógica, no obstante este plan de transformación está en marcha lo cual respalda este 45% de “a veces” que para el fin del período de transformación debe convertirse en “siempre”.

Además, el 55% responde que siempre la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Estas declaraciones se apoyan del código de convivencia establecido en la institución donde se propone un sistema de convivencia institucional que promulgue el fortalecimiento y desarrollo integral de todos los actores educativos lo cual ofrece un ambiente idóneo para la institución.

Un 65% considera que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

También el 40% de los encuestados afirma que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, lo que sugiere que los padres de familia no tienen un alto grado de confianza en la institución y sus procesos puede ser debido a falta de información o inclusive la institución no ha involucrado por completo a los representantes, esto lo discutiremos más adelante cuando se analicen las encuestas realizadas a los padres de familia.

Un 60% considera siempre el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; un 65% afirma que nunca existe resistencia en los compañeros o director/rector para desarrollar nuevos métodos de enseñanza; un 75% nunca se ha sentido poco integrado en la escuela y entre los compañeros; el 55% de los docentes encuestados considera que a veces hay desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; el 60% afirman que a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; el 80% siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director/Rector del centro educativo. A pesar que las respuestas no indican una crisis en el ambiente institucional se debería tomar en cuenta ciertos porcentajes que no representan una mayoría pero cuya satisfacción en el trabajo no es la adecuada para un correcto desempeño por lo que las instancias correspondientes deben trabajar para poder lograr una armonía que acompañe a un mejor desempeño de estos docentes.

Con respecto a los valores, eje fundamental de la educación el 85% sostiene que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

Por último el 60% de los encuestados sostiene que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, lo que difiere de los resultados anteriores exponiendo que a pesar de que la institución educativa establezca tener un cuadro de valores en los que se enmarca su quehacer diario en las aulas la práctica en la toma de decisiones no siempre está acompañada de este eje transversal propuesto

En lo que respecta a las encuestas aplicadas a los estudiantes se concluye que: el 75% considera que siempre el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; el 40% afirma que a veces y el 40% que nunca las

autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, estos valores respalda el cumplimiento de uno de los literales del Capítulo VII, Art. 40 del reglamento interno de la institución que dispone dentro de los derechos y deberes del personal docente *“escuchar y ser escuchados por los superiores y profesores”*.

Un 70% manifiesta que el liderazgo conductual siempre está orientado a la realización de tareas cotidianas en el ambiente escolar; el 60% se pronuncia que a veces (rara vez) se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; el 60% afirma que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Además un 85% de los estudiantes encuestados considera que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; 70% sostiene que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; también el 70% afirma que siempre los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; el 55% considera que los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.

El 90% contesta que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión apoyando a los objetivos propuestos por la institución donde los métodos de enseñanza del colegio responden de manera positiva a la educación de hoy en día donde se necesita fomentar modelos creativos e innovadores para formar estudiantes que conozcan como actuar en situaciones diversas, dónde y cómo buscar la información, estudiantes que adquieran hábitos de trabajo y convivencia que les permitan colaborar en equipos de trabajo multidisciplinarios y pluriculturales.

En lo que respecta a las encuestas aplicadas a los padres de familia se concluye que: el 80% de los encuestados afirma que siempre la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, este valor del 80% es equivalente a un desempeño bueno de la gestión en esta rama sin embargo la institución debe alcanzar la excelencia para que la gestión cumpla con el desarrollo y cumplimiento estratégico de los objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los sectores y actores institucionales.

Un 53% manifiesta que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo; este apartado puede ser comparado con los resultados del auto diagnóstico en donde se cuantificó como deficiente la participación en investigaciones realizadas por la institución, en este caso las respuestas no representan una deficiencia total pero no significa que desarrollen la investigación de manera continua como producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

El 60% de los padres de familia manifiestan que nunca hay desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. El clima entre los padres de familia y la institución también representan la eficacia del servicio por esto el literal 4, 5 y 8 destacan la manera en la que los padres de familia se reconozcan como parte del proceso educativo. En resumen estos enunciados de conexión entre los padres y la institución resuelven con la encuesta que se llevan de un modo regular lo que no permite categorizar a los padres de familia como un pilar fundamental considerado por la institución lo cual habría que estudiarlo para realizar las recomendaciones necesarias.

El 60% siempre admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; en otro indicador el 87% consideran que siempre las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales se da con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiante; el 73% afirman que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; un 60% sostiene que siempre el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia; por último el 53% considera que la institución busca continuamente que los padres de familia o representantes participen en actividades escolares.

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los padres de familia representan una deficiencia en comunicación e involucramientos de los padres en la educación de sus hijas lo que resulta un problema para el desarrollo efectivo del servicio educativo pues los padres de familia representan la primera figura educativa para las alumnas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

La investigación se realizó en el Colegio Nacional Técnico República de Israel, ubicado en la parroquia “El Vecino”, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, luego de realizada la misma las conclusiones se detallan a continuación:

- La institución educativa no cuenta con un manual de funciones que especifique la actividad de los departamentos y de los miembros de la comunidad educativa de una forma clara y específica. El Plan de transformación Institucional de la entidad establecido para el periodo 2009-2012 para el segundo año establece como primer descriptor del área de la gestión de procesos la elaboración de un manual de procedimiento administrativos eficaz y transparente el cual está siendo elaborado en cada una de las áreas.
- La institución cuenta con un plan de transformación institucional para un período de 3 años, el mismo no contiene variantes significativas con respecto al plan anterior, además la investigación determinó que en el transcurso de los 2 últimos años de desarrollo de este plan, las áreas de gestión no se han visto afectadas en gran escala.
- Se encuentran en proceso de elaboración 12 proyectos de gestión los mismos que se basan en el manual de Gestión Operativa de Colegios de Bachillerato con especialidades técnicas el cual fue proporcionado por el Ministerio de Educación y Cultura y su Dirección Nacional de Bachillerato, Programa de Educación Técnica de la República del Ecuador.
- En lo que respecta a la información general existe deficiencia en el desempeño de la administración y el liderazgo, no existe suficiente promoción.
- Los directivos de la institución consideran que el progreso en el desempeño de la institución es promovido por un ambiente cordial de trabajo y el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

- La institución se ha encargado de establecer códigos valor en los estudiantes, lo que fortalece el desarrollo estudiantil para un mejor servicio educativo; sin embargo el personal administrativo y docente no define a la institución bajo este parámetro.

6.2. Recomendaciones

Las principales recomendaciones se pueden resumir de la siguiente forma:

- Desarrollar programas de trabajo en los que el director juegue un papel de liderazgo vital con el personal, los estudiantes, padres de familia, administradores y comunidad educativa en general.
- Promover un sentido de pertenencia a la institución, cada persona y cada día tienen importancia para alcanzar las metas propuestas.
- Establecer una visión y valores claros que ayuden al liderazgo distribuido y a la toma de decisiones dentro del colegio y también que fortalezcan la gestión de cambio.
- Contrarrestar la percepción de que la adopción de un plan estratégico basado en gestión liderazgo y valores en la educación no es de primordial importancia.
- Estructurar reuniones que permitan la participación en la generación, discusión de ideas por todos los miembros de la institución, centrando los grupos en temas específicos, necesidades especiales de educación, evaluaciones, oportunidades equitativas.
- Diseñar e implementar programas de divulgación masiva para el conocimiento de la importancia de la implementación de un plan estratégico.
- Divulgar casos exitosos de adopción de planes estratégicos basados en gestión, liderazgo y valores a todos los actores educativos para que se familiaricen con los procesos institucionales.
- Realizar evaluaciones de trabajo y planear desarrollos estratégicos.
- Establecer procesos de consulta en los que se explique el cambio propuesto, buscando otros puntos de vista sobre los cambios y como implementarlos.

- Escuchar y conversar con los estudiantes, pues son la prioridad de la institución.
- Motivar a los estudiantes a tomar acciones de liderazgo, así como los padres deben discutir sobre problemas del colegio.
- Promover la participación y transparencia en el accionar de los directivos.
- Buscar entes gubernamentales que apoyen las iniciativas de capacitación dentro del colegio.
- Buscar y canalizar recursos para el desarrollo del proyecto de capacitación.

Por último espero que los resultados expuestos sean de ayuda para el fortalecimiento de las políticas de adopción de planes estratégicos basados en gestión, liderazgo y valores en la educación, por medio de programas que faciliten la capacitación buscando el conocimiento, concientizándonos que nosotros como países en vías de desarrollo tenemos que hacer un mayor esfuerzo pero lo más importante es cambiar de actitud frente al uso de nuevas políticas de gestión y liderazgo tratando siempre de tener una formación continua, y de capacitarnos para lograr mayores beneficios a través de la educación que es la clave para el éxito futuro.

7. PROPUESTA DE MEJORA

Título de la propuesta

“Proyecto de capacitación para el establecimiento de planes estratégicos que mejoren la capacidad de gestión, liderazgo y educación en valores en el Colegio Nacional Técnico República de Israel”

Justificación

En la investigación realizada en el Colegio Nacional Técnico República de Israel ubicado en la Parroquia “El Vecino” del cantón Cuenca, provincia del Azuay y en la que se encuestó a directivos, padres de familia, alumnos y docentes del plantel, si bien la institución cuenta con un plan de transformación institucional aprobado por la Dirección de Educación, este cubre áreas de gestión específicas para un período de 3 años, el mismo no contiene variantes significativas con respecto al plan anterior, el estudio realizado en el marco de la investigación determinó que en el transcurso de los 2 últimos años de desarrollo de este plan, las áreas protegidas como son gestión de procesos, personas, recursos, alumnos, productos y relaciones con el entorno no se han visto afectadas en gran escala volviendo a repetir ciertas deficiencias encontradas en el auto diagnóstico.

La propuesta establecida en este estudio pretende buscar soluciones a los problemas que generan estas deficiencias, propiciando un sentido de pertenencia a la institución, estableciendo una visión y valores claros que ayuden al liderazgo, a la toma de decisiones y a la gestión de cambio dentro del colegio, para lo cual se propone la elaboración de un plan estratégico que mejore el liderazgo y la gestión de la unidad educativa considerando como método primordial la capacitación con métodos actuales de gestión para satisfacer las demandas de una sociedad cuya diversidad y complejidad son características inevitables que requieren ideas, directivas, y retos nuevos.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

- Capacitar a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia de la institución para crear nuevos líderes, cuyo liderazgo y gestión profesional para el colegio

creen una base sólida que permita a la institución alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo del colegio.

Objetivos específicos

- Determinar el grado de adopción actual que tiene el plan de transformación institucional en vigencia.
- Analizar y comprender la importancia y beneficios de la implementación del plan estratégico institucional, identificando las variantes necesarias que se requieren para hacerlo de una manera efectiva.
- Establecer un plan estratégico de gestión que ayude a que todos los actores del sistema educativo valoren la educación y comprendan que es la clave para el éxito.
- Releva la importancia del papel que juegan los directivos del plantel pues su labor debe ser ejemplo de liderazgo en iniciativas de cambio involucrando a los padres de familia y la comunidad para lograr afianzar lazos que creen nuevas oportunidades para los estudiantes.
- Trabajar con el cuerpo administrativo y docente para crear una visión compartida y un plan estratégico que inspire y motive a los estudiantes, al personal y a otros miembros de la comunidad para trabajar en equipo.
- Diseñar la capacitación a través de cursos, material didáctico para impartirlos, material promocional, instrumentos para su evaluación y seguimientos de las competencias del personal capacitado.
- Conformar grupos de trabajo para realizar talleres periódicos de capacitación prácticos, motivando la participación activa a que compartan los logros y experiencias de la institución, no solo el rendimiento escolar de los hijos.
- Motivar a los estudiantes a tomar papeles de liderazgo a través de su participación en los talleres de capacitación.
- Evaluar el impacto del programa de capacitación.
- Reconocimiento de quienes sean modelos de liderazgo en la institución.

Localización y cobertura espacial

Esta propuesta se elaborará en la sección vespertina del Colegio Nacional Técnico “República de Israel” ubicado en la parroquia urbana “El Vecino” del cantón Cuenca, provincia del Azuay, ubicado en la calle la Merced y Muñoz Vernaza s/n, el colegio brinda cobertura a la población femenina de un estrato socioeconómico medio-bajo.

Población objetivo

El estudio se dirige a directivos, área administrativa, personal docente, alumnos y padres de familia de la institución, sin dejar a un lado la comunidad en donde está ubicado el colegio, haciendo partícipes a las personas a las cuales servimos mejoramos la educación ofrecida y aseguramos ayuda a los estudiantes para que logren sus aspiraciones y jueguen un papel constructivo en un mundo de constantes cambios.

Sostenibilidad de la propuesta

Al introducir cambios equitativos que aborden de forma duradera las causas de la vulnerabilidad en la aplicación del plan estratégico institucional se logrará que los actores educativos asuman responsabilidades y busquen cooperación entre los miembros de la comunidad lo cual hará factible el mantenimiento de la gestión a corto y mediano plazo.

En términos económicos, la institución no posee recursos extras para la elaboración de este proyecto, sin embargo se ha propuesto mediante recursos propios de autogestión intentar financiar una capacitación para que los docentes y directivos de la unidad educativa cuenten con las herramientas necesarias para formar equipos de trabajo y llevar a cabo esta propuesta.

Presupuesto

PRESUPUESTO			
Tipo de costos	Concepto	Costo de cada concepto	Subtotales
<u>Costos Directos</u>			
<i>Recursos</i>	6 Capacitadores	400,00	2.400,00
<i>Humanos</i>	2 Analistas	600,00	1.200,00
	Establecimiento Educativo: disponer del espacio libre realizar la capacitación.		
<i>Recursos</i>	Material impreso	global	1.000,00
<i>Materiales</i>	4 Videoconferencias	150,00	600,00
	2 Computadoras con conexión a Internet.	600,00	1.200,00
<u>Costos indirectos</u>			
	Agua	15,00	90,00
	Luz	30,00	180,00
	teléfono	12,00	72,00
	Banda ancha	28,00	168,00
<i>Utilidades (Honorarios)</i>	El proyecto se establecerá con la participación de la comunidad educativa, como con los beneficiarios del proyecto esperando eliminar el concepto de utilidades.		
TOTAL			6.910,00

Actividades generales	Actividades específicas
Cursos de capacitación sobre nuevos métodos de gestión y liderazgo en Instituciones Educativas	Buscar convenios con universidades de la localidad que puedan interesarse en capacitar a los principales directivos y docentes de la institución en estas áreas.
	Elección y firma de convenios con el establecimiento que pueda realizar la capacitación de forma adecuada y con el financiamiento estimado.
	Inscripción de los diferentes directivos y docentes estableciendo carácter obligatorio la participación.
	Capacitación
Implementación de estándares de calidad mediante el manejo de capacidades y habilidades aprendidas.	Formar equipos de trabajo para analizar las deficiencias y virtudes de la institución.
	Los equipos de trabajo estudian cada área de gestión de la institución ofreciendo soluciones que puedan ser implementadas en la institución.
	Elaboración de los documentos pertinentes para la aprobación de los directivos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- GRAFFE, Gilberto José. (2002) Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista Pedagógica*, vol.23, no.68, p.495-517. ISSN 0798-9792.
- ROJAS, Juan Manuel. (2006) Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento. Bogotá, D.C. Colombia, Cargraphics.
- PONJUÁN, G. (1998). Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. Chile: CECAPI – Universidad de Chile.
- Romeo Lozano, S. y Ferrer Martín, S. (1968). El planeamiento de la educación. Serie II Anticipos de Investigación, N° 7. Santiago de Chile: Cuadernos ILPES.
- ROBBINS, S. (1995). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- POZNER, Pilar. (Abril 2009) Ser directivo escolar: Gestión y Liderazgo para avanzar. *Revista Novedades Educativas* N°220.
- http://docs.google.com/viewer?url=http://www.cpeneuquen.edu.ar/cedien/Concurso%20Inicial/Gestion_y_liderazgo.pdf
- PERALTA, Joan Radio éxitos 1090. Caracas, Venezuela. (Transcripción de M^a Cruz Díaz)
- <http://religiosa.avmradio.org/mp3/ACTUALIDAD/NO%20TE%20SIENTA%20SOLO/Lider%20y%20dirigente.pdf>
- WONG, Zachary. (2007) Human Factor in Project. Managment.United States of America. Jossey-bass.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Universidades del Ecuador. Módulo de Filosofía de la Educación, Quito-Ecuador, 1994.
- Filosofía de la Educación. Guía N° 1. Mayo 2010, Dr. Braulio Lima Machuca. Universidad Politécnica Salesiana.
- Las instituciones educativas, Cara y ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 1992
- Técnicas de reuniones de trabajo. Ezequiel Ander-Egg. Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina. 1989.
- Material teórico producido por el Dr. Gustavo Gerardo Mangisch Psm. Luis Bidegain

- Evaluación y calidad, profesora Lidia Toranzos del Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm>
- Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B del profesor Juan Casassus de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo6/Problemas_gestion_educativa.pdf
- La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina. Informe del foro del Instituto Internacional de Planeación de la Educación, Lcdo. Javier Simon www.iipe-buenosaires.org.ar/difusion/publicaciones/pdf/formacion.pdf
- Gestión educativa para la transformación de la escuela, profesor Gilberto José Graffe, URL: http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso
- De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa, artículo de José Luis González Palma, publicado en el Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185. México, agosto de 2005, <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>
- Gestión educacional, por el profesor Oscar Barrios Ríos, de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile, www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gesti%F3n%20Educativa.ppt
- **Fig. 1.** Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile.
- <http://www.umce.cl/>
- Gestión y liderazgo en educación, del Centro Lasallista de Formación de México, www.lasalle.edu.mx/diplo_inst_las/docs_diplo/gestion_escolar.ppt
- La revolución científico-técnica y el impacto de la informática en la educación, trabajo de la MsC. Luisa L. Pacios Fernández, de la Facultad "Julio Trigo", <http://www.sld.cu/mainsearch.php?q=%22Gesti%F3n+Educativa%22&d=1&x=7&y=4>
- Tecnología para la gestión educativa, de Juan Carlos Silas, presentado en el XVI Simposio de la Sociedad Mexicana de Computación en la Educación celebrado en Monterrey, México en el año 2000, www.somece.org.mx/memorias/2000/docs/654.DOC
- Sitio **OGE: Organización y Gestión Educativa.**

- *Revista del Forum Europeo de Administradores de la Educación*, que presenta una enciclopedia pedagógica interactiva, donde puede encontrar estos y otros temas.
- Fig. 2. Sitio Organización y Gestión Educativa.
- Brundrett, M. (1998). What lies behind collegiality, legitimation or control? *Educational Management and Administration*, 26(3), 305-316.
- Bush, T. (1986). *Theories of educational management*. London: Harper and Row.
- Bush, T. (1995). *Theories of educational management: Second edition*. London: Paul Chapman.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational management: Third Edition*. London: Sage.
- Bush, T. & Glover, D. (2002). *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany, NY: State University of New York Press
- Carnota Lauzán, Orlando: "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana, 1987.
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig: "*Liderazgo Transformacional*", Revista "Alta Dirección", No. 133, 1987.
- González, Juan Carlos: "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, 1988.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill.
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.
- CIRCULO DE LECTORES. Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984, 2080 págs.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.
- Vroom, V. H. Y Jago, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Santos, S. A.
- LEGISLACION EDUCATIVA (2009). Corporación de estudios y publicaciones. Quito, Ecuador.

9. APÉNDICES

ENCUESTAS DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

*La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación.
Respetuosamente solicitamos a usted contestar el siguiente*

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

.....

Nº	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Son innatas			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

Nº	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			
c.	La mejora de los mecanismos de control			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Nº	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿Cuáles?)			

10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su instituciones el encargado de:

Nº	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo			

	de alumnos			
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueda surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 11, 12 y 13 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

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

12. 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 ()

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

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

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
El liderazgo en la unidad educativa 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.			

La gerencia educativamente, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
Resistencia o escepticismos en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
Resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiante.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES**ESTUDIANTE:**

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

DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			

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

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

Sr. Padre de familia:

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

DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
La gerencia educativamente, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			

Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje de la institución, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiante.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
La institución busca continuamente que los padres de familia o representante participen en actividades escolares.			