



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

***La Universidad Católica de Loja***

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

***TEMA: "Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Técnico  
"Remigio Crespo Toral" de la Parroquia Asunción, Cantón Girón, Provincia del Azuay, durante  
el año Lectivo 2011 - 2012***

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magíster en  
Gerencia y Liderazgo Educacional.

AUTORA:

Mercedes Isabel Guzmán Guzmán

DIRECTOR:

Mgs. José Plutarco Quizhpe Vázquez

CENTRO EDUCATIVO CUENCA

2012

# **CERTIFICACION**

Loja, 1 de febrero del 2012

Mgs.

José Plutarco Quizhpe Vázquez

**DIRECTOR 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 Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. José Plutarco Quizhpe

## **ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.**

Yo, Mercedes Isabel Guzmán Guzmán, 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, 01 de febrero del 2012

Mercedes Isabel Guzmán Guzmán  
C.I. N° 0102664547.

## **AUTORIA**

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

F: .....

Mercedes Isabel Guzmán Guzmán CI. 0102664547

## **DEDICATORIA**

*En el presente trabajo de investigación están plasmados mis sueños y anhelos, dedico con mucho cariño a mis padres: José y Liduvina, hermanos/as, sobrinos/as.*

*La constancia, Ca dedicación son el resultado del apoyo brindado por ellos, quienes supieron comprenderme y acompañarme en cada una de las actividades emprendidas para lograr esta conquista personal, de la cual me siento muy orgullosa.*

*Mercedes Isabel*

## AGRADECIMIENTO

*Antes que a todo quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de- caminar a su lado durante toda mi vida.*

*Quiero- dejar constancia de gratitud a mis colegas maestros con quienes comparto el reto y la aventura del trabajo docente.*

*Un agradecimiento profundo a la Universidad Técnica Particular de Loja, en la persona del Mgs. José Quizhpe Director de la Tesis a los tutores como referentes para mi crecimiento profesional, mi admiración y respeto a su loable labor por la educación y por permitirme la consecución de mis más grandes ideales-.*

*Mercedes Isabel.*

## COLEGIO NACIONAL TÉCNICO "REMIGIO CRESPO TORAL"

LA ASUNCIÓN (GIRÓN AZI A\  
TELEFAX: 2-2W \_U- EM.AIL: [chiiuwei@wilum.edu.ec](mailto:chiiuwei@wilum.edu.ec)

La Asunción, 28 de septiembre del 2011

Yo; Ingeniero Juventino Delgado M. en mi calidad de Rector del Colegio Nacional Técnico "Remigio Crespo Toral", de la Parroquia La Asunción, Cantón Girón, Provincia del Azuay.

A petición verbal de la parte interesada.

### CERTIFICO:

Qué; la Licenciada **GUZMÁN GUZMÁN MERCEDES ISABEL**, portadora de la Cédula de Identidad No. 010266454-7, estudiante maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, quién realizó el Diagnostico de la gestión, liderazgo y valores y diseño una propuesta alternativa para promover el mejoramiento de las metodologías de enseñanza aprendizaje durante el periodo lectivo 2011-2012. El mismo que servirá para el mejoramiento de la calidad académica de los estudiantes de esta Institución Educativa.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al portador hacer uso de la presente en lo que estime necesario

Atentamente,  
**DIOS, PATRIA Y LIBERTAD**

  
Ing- **Juventino Delgado M.**  
**RECTOR DEL PLANTEL**

## INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PAGINAS
CERTIFICACION.....	II
ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	III
AUTORIA .....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	VII
INDICE DE CONTENIDOS .....	VIII
INDICE DE CUADROS .....	XI
RESUMEN .....	1
1 INTRODUCCIÓN .....	2
2.....	MA
RCO TEÓRICO.....	6
2.1 La Gestión: Concepto, importancia, tipos.....	6
2.1.1 Concepto.....	6
2.1.2 Importancia de la Gestión .....	7
2.1.3 Tipos de gestión educativa .....	8
2.2 Liderazgo educacional .....	10
2.2.1 Concepto de liderazgo educacional.....	10
2.2.2 Tipos de liderazgo .....	12
2.2.3 Características del liderazgo educacional .....	13
2.2.4 Características de un líder.....	15
2.3 Diferencias entre directivo y líder .....	17
2.3.1 Funciones de Directivo:.....	20
2.3.2 Perfil del dirigente .....	21
2.3.3 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo .....	22

2.4.1	Características principales que poseen los valores.....	27
2.4.2	Los valores en el currículo.....	28
2.4.3	Nuestros Valores.....	29
2.4.4	El rescate de los valores en educación.....	32
3.	METODOLOGIA.....	32
3.1	Participantes.....	32
3.1.1	Personal directivo por sexo y edad.....	33
3.1.2	Personal docente por sexo y edad.....	34
3.1.3	Personal administrativo y de servicio.....	36
3.1.4	Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.....	36
3.2	Materiales e instrumentos.....	39
3.3	Método y procedimiento.....	42
4.	RESULTADOS.....	43
4.1	DIAGNÓSTICO.....	43
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa, donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores ....	43
4.1.2	La estructura organizativa de la unidad educativa.....	53
4.1.3	ANÁLISIS FODA.....	59
4.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	65
4.2.1	De la encuesta a Directivos.....	65
4.2.2	De las encuestas a docentes.....	83
4.2.3	RESULTADO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	89
4.2.4	RESULTADOS DE ENCUESTAS DE PADRES DE FAMILIA.....	94
5.	DISCUSION.....	105
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	114
6.1.	Conclusiones.....	114
6.2.	RECOMENDACIONES.....	116
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	119
7.1	Título de la propuesta.....	119
7.2	Justificación.....	119
7.3	Objetivos de la propuesta.....	120
7.4	Actividades.....	121

7.5 Localización y cobertura espacial .....	122
7.6 Población objetivo .....	123
7.7 Sostenibilidad de la Propuesta .....	126
7.8 PRESUPUESTO .....	127
7.9 CRONOGRAMA .....	129
8. BIBLIOGRAFÍA.....	142
9. ANEXOS.....	145

## INDICE DE CUADROS

Tabla 1 Personal directivo por sexo y edad .....	33
Tabla 2 Personal docente por sexo y edad.....	34
Tabla 3 Personal administrativo por sexo y edad .....	35
Tabla 4 Población estudiantil por edad y sexo.....	37
Tabla 5 Población estudiantil por curso y por especialidad .....	38
Tabla 6 Forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio "Remigio Crespo Toral" .....	66
Tabla 7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización....	67
Tabla 8 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas .....	68
Tabla 9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones .....	69
Tabla 10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	70
Tabla 11 La administración y liderazgo en el Colegio.....	71
Tabla 12 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución .....	74
Tabla 13 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución.....	75
Tabla 14 Organismos que integran la institución .....	76
Tabla 15 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de Profesores .....	77
Tabla 16 Los departamentos didácticos y sus acciones .....	78
Tabla 17 La gestión pedagógica y soluciones .....	81
Tabla 18 Material de planificación educativa .....	82
Tabla 19 Resultado de la encuesta a docentes .....	84
Tabla 20 Resultado de encuesta a estudiantes .....	89
Tabla 21 Resultado de encuesta a padres de familia .....	95
Tabla 22 Resultado de la entrevista a directivos .....	100

## **RESUMEN**

El análisis de la gestión, liderazgo y valores en educación fue realizado en el Colegio Nacional Técnico "Remigio Crespo Toral", ubicado en la Parroquia Asunción del Cantón Girón, Provincia del Azuay.

El desarrollo del trabajo de investigación, se realizó con la aplicación de: encuestas y entrevistas: con la participación de directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, sirvieron de material de apoyo los documentos curriculares, el FODA, herramienta esencial que proporciona los elementos necesarios, facilitando la información necesaria para la implantación de medidas correctivas para mejorar el clima institucional.

La gestión, liderazgo y práctica de valores en la institución son buenos entre docentes, autoridades y estudiantes, pero se adolece de falta de compromiso de los padres de familia con la educación de sus hijos. La realidad nos demuestra que los problemas tienen que ser superados con nuevas alternativas que viabilicen una mayor intercomunicación entre todos los involucrados, razón por la cual se ha considerado necesario plantear la siguiente propuesta: "Plan de capacitación valores en el Colegio Nacional Técnico Remigio Crespo Toral de la parroquia Asunción, cantón Girón, Provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 - 2012.

## 1 INTRODUCCIÓN.

La gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Técnico "Remigio Crespo Toral", está fundamentada no solo en el ámbito teórico, sino en el metodológico y axiológico, como un derecho propio de los seres humanos, posibilidad que permite asegurar una educación de calidad en el centro educativo, el trabajo participativo de todos los miembros, ha permitido que la gestión curricular y la práctica de valores responda a los intereses de todos.

Se evidencian aspectos relevantes con respecto a la gestión educativa en el plantel, se puede constatar que el currículo diseñado y los documentos para la administración y gestión están actualizados; por tanto la gestión se ha demostrado que es constante, donde cada uno cumple con el trabajo colaborativo, que propende el mejoramiento de todos explotando sanamente las potencialidades personales.

En la actualidad no es posible hablar de liderazgo sin vincularlo a los valores individuales con los valores colectivos que se practican en el establecimiento, desde este punto de vista se desprende el potencial que desarrollan todos los involucrados con base en las oportunidades y experiencia a través de sus propios estilos de aprendizaje. La propuesta orientada al proceso de aprendizaje, definida en valores de responsabilidad, ética, puntualidad constituye el vínculo entre los docentes, autoridades, estudiantes y padres no solo para una buena relación, sino para el bienestar a lo largo de su vida.

Se considera que el componente esencial de una formación integral es la educación en valores. En esta institución educativa se ha puesto particular empeño en formar personas que propicien la participación activa en la comunidad educativa, aspecto que está liderado por la autoridad del plantel con el trabajo colaborativo de sus miembros

en la tarea educativa, sin embargo no se cuenta con un manual que dirija el accionar de sus integrantes.

Es de importancia y de carácter oportuno la realización de esta investigación, basada en gestión, liderazgo y valores, ya que los problemas pueden ser analizadas desde diferentes perspectivas, además dan la oportunidad de ser críticos y objetivos en las gestiones y en el liderazgo, siendo necesario especificar que a partir de este estudio se considera construir el Código de Ética como un documento en el que se plasmen los valores y compromisos que será la guía que oriente una formación armónica, de calidad y de calidez.

Considerando que es de gran relevancia la realización de esta investigación para el colegio, constituye un referente de una educación de calidad y de calidez, en los últimos años hemos ido ganando convicciones de que "hay que sembrar para cosechar", desde los estudiantes de octavo de básica hasta el bachillerato, la responsabilidad de inculcarles valores con actividades conjuntas y permanentes a través de talleres, trabajo en equipo y un acompañamiento permanente, convirtiéndose en baluartes que van fortaleciendo su accionar y edificando una personalidad sólida y equilibrada para la convivencia enmarcada en el respeto, la responsabilidad y honestidad en cada una de sus acciones.

La responsabilidad de los docentes es la búsqueda constante de las mejores alternativas para el logro y funcionamiento de la estructura organizativa, tanto en los procesos de planificación, dirección y control, con la implantación de nuevas estrategias y metodologías de enseñanza-aprendizaje, de tal manera que se logre un aprendizaje significativo que permita propiciar espacios para el desarrollo integral de los estudiantes. De esta manera se podrá contar con agentes propositivos y comprometidos en el mejoramiento de la calidad académica y humanística de sus miembros.

La realización de este trabajo de tesis previa a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, permite contar con un instrumento real que dirija la adecuada marcha pedagógica y administrativa, junto con la visión y misión institucional cuya efectividad alcance las metas deseadas y tenga la aplicabilidad correcta. Los beneficiarios serán los docentes, estudiantes y padres de familia con una capacitación en gestión, liderazgo y valores convirtiéndose en agentes proactivos del cambio con un compromiso en el mejoramiento de la calidad humana y de las relaciones interpersonales, de la misma manera es una oportunidad de presentar una propuesta para el mejoramiento de la gestión liderazgo y valores en la institución.

En cuanto a la disponibilidad de los recursos, medios, materiales y motivaciones ha sido factible de utilizarlos como herramientas de apoyo sin mayor dificultad al formar parte del personal directivo y no antes sin dejar constancia de las buenas relaciones laborales existentes en el centro educativo.

En síntesis los objetivos más relevantes del presente trabajo investigativo se centran en el análisis y diagnóstico de gestión, liderazgo y valores que sirve como eje transversal de una buena administración, y, son los siguientes:

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

Identificar los aspectos o áreas en las cuales se podría mejorar la gestión, el liderazgo y la práctica de los valores en la Institución, con la participación consciente, objetiva, voluntaria y activa de los miembros de la comunidad educativa.

Desarrollar un plan de capacitación mediante talleres con la participación de todos los involucrados para mejorar la gestión administrativa y docente en la institución educativa para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje,

Descubrir entre los docentes y estudiantes nuevos líderes, y potenciar las habilidades de los miembros de la comunidad educativa, para que exista mayor empoderamiento y un compromiso con las aspiraciones de la institución, con la participación colectiva, dinámica y espontánea; oportunidad que da lugar a la práctica de valores de convivencia

Después de haber realizado un trabajo investigativo objetivo, sistemático y serio, con la tendencia al mejoramiento de la gestión, el liderazgo y valores en el colegio, se ha establecido las siguientes conclusiones:

Nos encontramos ante la oportunidad de asumir una auténtica conciencia y compromiso de un verdadero cambio propuesto como parte del nuevo currículo y del presente trabajo, y que mejor oportunidad, que sea la institución en la que cumpla la tarea de educar y forjar seres humanos con responsabilidad, honestidad, amor, tolerancia, ingredientes básicos de una educación de calidad y calidez.

Con la investigación objetiva y la aplicación de los instrumentos diseñados por el investigador se ha podido determinar las funciones específicas de las autoridades y docentes, con el firme propósito de realizar una gestión participativa, un liderazgo consultivo y la vivencia de valores; determinando como limitante la falta de involucramiento de los padres de familia con el hecho educativo.

El trabajo de investigación realizado posibilita contar con una propuesta objetiva y factible para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración educativa del año lectivo 2011 - 2012. Este modesto estudio encierra un sinnúmero de conceptos, análisis y resultados de la gestión, el liderazgo y valores necesarios dentro de la institución educativa, cuya principal meta es formar una juventud digna para un futuro mejor. La invitación está formulada, a involucrarse en una realidad que bien puede comulgar con otros contextos del ámbito educativo.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 La Gestión: Concepto, importancia, tipos.

#### 2.1.1 Conceptos.

La gerencia de una institución educativa es el proceso, a través del cual se orienta y conduce de manera óptima la labor docente y administrativa, en una organización empleando los recursos de manera ética y responsable, para el ejercicio eficiente y eficaz en una institución, existiendo una profunda transformación que oriente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, un currículo pertinente, habilidad para resolver conflictos, trabajo en equipo, apertura a la innovación del aprendizaje con miras a una mejora continua y permanente en un ámbito de comunicación transparente y oportuna.

Cuando se aborda el tema de la gestión educativa y gestión escolar, es necesario establecer un concepto claro "la primera se relaciona con las condiciones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección del establecimiento educativo en particular. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos". (Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, 2007).

La gestión educativa contempla una serie de componentes para transformar los existentes, en función de desarrollar actividades altamente competitivas que conlleven a un proceso de transformación donde los esfuerzos conjuntos, la potenciación de las relaciones interpersonales entre los actores, la integración entre los aspectos humanos y profesionales con una visión de excelencia académica, cumplan eficientemente los objetivos propuestos.

*“Los estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un director competente; es decir, de las prácticas de gestión de liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011: 6).*

### 2.1.2 Importancia de la Gestión

La gestión educativa es una tarea compleja administrada por los equipos directivos, si hablamos en el ámbito educativo (gestión del talento humano), cada persona es un ser único, sujeto a la influencia de muchas variables, tales como: aptitudes, carácter, motivación, personalidad, cultura organizacional, medio ambiente, etc. Ante esta realidad la gestión educativa adquiere vital importancia, siendo un compromiso la ejecución y aplicación de mecanismos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos para la administración de la organización.

La gestión educativa debe orientarse a promover e innovar propuestas diseñadas para la actualización y formación, que contribuya al desarrollo de competencias profesionales para liderar el proceso de enseñanza- aprendizaje, construcción de normas de convivencia entre todos los miembros de la institución, el trabajo cooperativo e intercambio de experiencias con los miembros de la comunidad educativa, propendiendo a una educación solidaria, ética y participativa.

La característica de un gerente educativo debe estar enmarcada en los cuatro pilares de la educación. Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a emprender, los docentes deben estar conscientes que su labor es un proceso de aprendizaje continuo, que se profesionalizan a través de la gestión responsable, gestión que debe estar encaminada a la sana convivencia y al liderazgo como una oportunidad de un autentico servicio a la institución que administra.

La gestión educativa en las instituciones educativas permite potenciar las actividades académicas y administrativas, que deben tener como una de sus principales directrices la participación y empoderamiento de todos los actores, no solo como una tarea de los directivos. Para que la gestión tenga éxito es necesario el involucramiento de todos los miembros en el proceso y desarrollo de las diferentes actividades desde la etapa inicial el diagnóstico, análisis y toma de decisiones, y posteriormente el seguimiento, monitoreo y evaluación y en caso de ser necesario aplicar estrategias de mejoramiento institucional.

### 2.1.3 Tipos de gestión educativa

Existe una gran variedad de tipos de gestión, entre ellas la gestión educativa que representa la movilización de recursos, tales como: personas, tiempo, recursos económicos, materiales, tecnológicos entre otros, que implica la planificación de actividades, distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, evaluar procesos y dar a conocer los resultados para la toma de decisiones. El proceso de gestión implica gerenciar o gestionar el funcionamiento y desarrollo de todos los elementos que constituyen el complejo ámbito que es la institución educativa.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto para la nueva gerencia de las personas y sus relaciones tomado en cuenta que se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto en grupo, como intermediar para solucionar problemas, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo constituyen los ejes fundamentales de manejar un gerente. Frente a la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, la organización educativa debe hacer grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad, orientados hacia la reestructuración funcional y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y especialmente los talentos humanos.

Tomado como referencia la clasificación de las organizaciones de (Likert, 1999). Ha influido de manera importante en el pensamiento sobre la dirección; desarrollo 4 sistemas de dirección considerando 4 variables y de acuerdo a la experiencia observada en algunos centros educativos del país, se puede considerar cuatro tipos de gestión educativa, como los más notables y definidos.

- a. Gestión autoritaria.- las decisiones son tomadas por el director o la cumbre directiva de la institución educativa. Los procesos de seguimiento y control se encuentran centralizados y formalizados. El clima institucional en este tipo de gestión provoca en los elementos de la institución: desconfianza, temor e inseguridad.
- b. Gestión Paternalista.- Las decisiones son tomadas por los escalones superiores de la organización; en este tipo de gestión, existe una mayor delegación que en la primera. En este tipo de gestión, las autoridades tienen todo el poder, pero, conceden ciertos tipos de facilidades a sus subordinados. El clima institucional se basa en relaciones de confianza desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, sus necesidades parecen estar cubiertas, en la medida en que, se respeten las reglas del juego establecidas por su director o jefe.
- c. Gestión Consultiva.- En este tipo de gestión, podríamos afirmar que, existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima institucional generado por este tipo de gestión es de altos niveles de confianza en sus autoridades y responsabilidad en el trabajo.
- d. Gestión Participativa.- En este tipo de gestión la toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino distribuida en los diferentes órganos o áreas, comisiones y miembros de cada una de estas. La comunicación entre los miembros de la organización son tanto horizontales y verticales. El clima

institucional es de confianza, y, se logra altos niveles de compromiso por parte de los elementos de la institución y con los objetivos trazados. Las relaciones entre el director y los docentes son buenas y reina la confianza con los demás miembros de la institución educativa.

En las organizaciones educativas, debe prevalecer la gestión participativa, el elemento más importante es el ser humano en el marco de la gestión de los recursos humanos. Es de destacar el valor fundamental que tiene el individuo frente a las relaciones colectivas entre directivos y docentes, de esta forma se podrán establecer equipos de trabajo para cada una de las áreas y departamentos, respetando los perfiles profesionales y responsabilidades.

La participación activa de todos los miembros de la institución educativa conlleva a fomentar una relación de cooperación entre directivos y trabajadores para evitar enfrentamientos derivados de una relación jerarquía tradicional. De esta manera administrando hay un mayor compromiso con los objetivos propuestos a largo plazo, lo que permite una adaptabilidad mejor a los cambios tan pregonados y propuestos en la sociedad actual.

## 2.2 Liderazgo educacional

El liderazgo a través de la historia está enriquecida por el aporte de grandes pensadores y figuras de la educación, por ello es importante tomar en cuenta sus valiosas ideas, las mismas que van a enriquecer nuestro pensamiento y a despertar nuevas inquietudes para el liderazgo y la gestión como educadores. Las instituciones educativas con mayor razón necesitan profesionales que respondan a las demandas de los estudiantes y a las metas planteadas por los organismos que rigen la educación.

### 2.2.1 Concepto de liderazgo educacional

El nuevo milenio se ha caracterizado por un acelerado desarrollo de las Tecnologías de la información y Comunicación, por los múltiples cambios ocasionados con la

globalización y por la lentitud de los cambios educativos, las instituciones requieren de líderes que respondan a las demandas de los estudiantes. Las instituciones educativas con mayor razón necesitan profesionales que respondan a las demandas de los estudiantes y a las metas planteadas por los organismos que rigen la educación, por ello es importante conocer las múltiples acepciones del liderazgo educacional a partir de los aportes de autores destacados en esta área.

*"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de [comunicación](#) humana a la consecución de uno o diversos [objetivos](#) específicos". (Chiavenato, 1993).*

“Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión y los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, a experimentar y evaluar consecuencias; tener habilidades para crear espacios y prácticas que sean respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social”. (Ministerio de Educación Ecuador, 2011).

*“El líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las [funciones](#) y tareas de cada puesto de trabajo, es aquella persona que conduce a otra persona a la libertad’ (Guillen Parra, 2008:171), como una condición básica para el liderazgo eficaz y eficiente demostrando el desarrollo de su [competencia](#) profesional, y su [interés](#) profesional hacia una educación de calidad y con calidez, demostrado a través del cambio permanente del centro educacional; tanto en el ámbito organizacional y de relaciones interpersonales de todos los involucrados. Sobre esta base se articula procesos teórico - prácticos para recuperar la razón de ser de la institución fundamentado en el trabajo en equipo, la equidad, la pertinencia, los procesos de enseñanza aprendizaje y los gestores educativos o líderes.*

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo comprometido a llevar adelante la misión, siendo responsable de trabajar con sus compañeros de equipo y aprender como delegar responsabilidades, considerando los intereses y las fortalezas. Además, debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio tomando decisiones justas y equitativas para satisfacción personal y beneficio de toda la comunidad educativa, que contribuya a una escuela de calidad para todos.

### 2.2.2 Tipos de liderazgo

El liderazgo educacional en cuanto a su inclinación por el área que le corresponde está definido, se han determinado las directrices y ámbitos de acción que comprende la forma de comportamiento de líder, frente a los subordinados, es decir cómo se efectúa el ejercicio del liderazgo, identificando 3 estilos de liderazgo importantes:

- *“Líder autoritario. Asume la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno, centraliza su autoridad y el poder resulta de la capacidad de otorgar recompensas o castigos.*
- *Líder democrático. Este tipo de liderazgo se da cuando el líder adopta un liderazgo participativo, escucha y analiza seriamente las decisiones de sus seguidores, tiende a involucrarlos en la toma de decisiones.*
- *Líder liberal (laissez-faire). Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a los seguidores la autoridad para la toma de decisiones, espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Brinda libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo”* Tipos de liderazgo. (2010).En línea Disponible

en: [http://www.](http://www.206.132.98.203/.../Áreas/Liderazgo/.../)

206.132.98.203/.../Áreas/Liderazgo/.../. [Consulta: 5 de noviembre, 16:50].

Los estilos de liderazgo que se adoptan en las instituciones educativas están dados en función de las tareas y de las necesidades del grupo, un líder es aquel que tiene la capacidad de influenciar y tener autoridad sobre el grupo, cuenta con una serie de capacidades, habilidades y características específicas que le permiten ejercer el liderazgo, que deben sustentarse en acciones concretas.

### 2.2.3 Características del liderazgo educacional.

Un liderazgo bien orientado se fundamenta en la formación de líder y en las competencias que tiene para estar al frente de una institución educativa. De las características que dispone el líder y de la manera que estas sean transmitidas a cada uno de los miembros de la institución, estas se van a multiplicar y a difundir, de tal manera que el clima institucional va a ser adecuado para el trabajo, la comunicación y las buenas relaciones laborales. Entre las características del liderazgo, se pueden citar:

a. Liderazgo autoritario:

- El líder determina toda la política administrativa y de gestión de la institución educativa.
  - Ordena a cada miembro la tarea que realizará y a sus compañeros de trabajo
- Tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación activa, excepto en las manifestaciones.

b. Liderazgo democrático:

- Toda política queda a discusión y decisión apoyada por el líder.
- Se analizan las alternativas para la solución de conflictos con el apoyo y sugerencias del líder.
- Los miembros pueden trabajar con quien deseen y permiten en el grupo realizar trabajos en equipo.
  - Al elogiar al líder es objetivo y justo, trata de ser un miembro más del grupo.

### c. Liderazgo "laissez faire"

- El líder asume su rol como una tarea honorífica, más no como una responsabilidad directa de la organización.
- No acompaña al grupo en los procesos y actividades académicas.
- El líder deja que cada uno haga por propia iniciativa, con esto se rompe el principio de autoridad y no se cumplen a satisfacción las metas de la institución educativa.

El líder educacional es el profesional que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus compañeros docentes y los capacita. Además, debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y logrando una alta activación para propiciar el cambio.

El líder educacional es la persona que, antes de tomar decisiones considera las opiniones, las responsabilidades y derechos de los integrantes de la institución educativa, entre ellos están los estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo y de servicio.

El tipo más idóneo para la dirección de un centro educativo es el liderazgo democrático, ya que promueve las relaciones humanas, la motivación, el desarrollo personal, la superación profesional, la promoción de los valores y la participación en la toma de decisiones, todo esto en beneficio de todos los miembros de la institución.

En la sociedad actual materialista y conflictiva, cabe este tipo de líder, además, es latente en nuestros establecimientos educativos, desde los mismos organismos de educación técnica, se está promoviendo el desarrollo profesional mecanicista, el mismo que deja de lado las aptitudes, con el cual se está gestando técnicos y líderes materialistas. Sin embargo no debemos olvidar que la educación como un fin último es la persona.

#### 2.2.4 Características de un líder

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que dirige, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales, educativos, sociales, éticos que allí existen.

Capacidad de comunicarse. A través de la comunicación debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Inteligencia emocional. (Salovey y Mayer, 1990:189); definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como *"la capacidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propios"*. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo, de nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca alternativas para solucionarlas.

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer, de llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas; en realidad en el carisma está la excelencia. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo globalizado que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

*“Un buen líder educativo debe implicarse al máximo en su tarea para motivar a los demás y debe actuar con respeto, flexibilidad y tolerancia y necesita poner en práctica la regla de oro: “No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas: (Marco, 2010).*

### 2.3 Diferencias entre directivo y líder

Los directivos de una empresa, ejercen sobre el personal un alto nivel de influencia (*Liderazgo*), transmitiéndoles confianza, entusiasmo, seguridad y respeto. *“Su palabra seduce, es congruente con lo que dice y con lo que hace y su forma de pensar es positiva y está orientada a la solidaridad”*. (González Moreno, 2008J).

*“Liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros”* (Guillen Parra, 2006:171).

El directivo es la persona que dirige una institución de forma objetiva y sistemática, entre las funciones principales son: Informar de las necesidades de la escuela, promover el consenso y la comunicación entre los miembros de la institución, apoyar a los profesores en el ámbito curricular, promover un ambiente adecuado para el proceso de enseñanza aprendizaje, promover la enseñanza de calidad a través de la formación profesional del profesorado, supervisar las actividades escolares y evaluar el rendimiento de la institución.

El líder mantiene una fluida y constante comunicación, mantiene una relación empática con el grupo, presenta en el camino herramientas útiles para solucionar cualquier adversidad, ante situaciones difíciles sin afectar la autoestima de los demás manejando la situación con tolerancia; transmite confianza, seguridad y respeto, cabe indicar que es el momento de demostrar las habilidades y competencias para tomar decisiones persiguiendo resultados óptimos.

Para que una institución educativa esté en un proceso de cambio y adaptación a las circunstancias de la historia y que sea activa ante las demandas de sus clientes, es importante contar con líderes comprometidos con la misma, en tal razón es oportuno conocer algo más sobre el líder educacional.

El líder trasciende más allá de una dirección por su capacidad de influir y convencer a sus seguidores, a través de sus ideas propuestas y riesgos que asume, con la finalidad de cumplir las metas de la institución. Es importante señalar que no todo líder es bueno, por ello se destacan la ética profesional con la que se desenvuelve un líder. La historia nos ha demostrado que existen líderes buenos y malos, como Gandy y Hitler, respectivamente.

El directivo y el líder nos son figuras absolutas, cada una de ellas tiene connotaciones parecidas, es preciso puntualizar que, para ejercer la gestión y el liderazgo de una institución educativa se debe combinar elementos del directivo y el líder, por una parte desde el perfil de directivo debe conservar su autoridad, planificar, involucrar a los docentes y mantener los límites de confianza; por otra parte debe tener un grado elevado de liderazgo, con elementos tales como: metas claras, visión de futuro, incitación a la acción, promoción del trabajo en equipo y la participación comprometida de los actores educativos.

El directivo pone énfasis en sus ideales emprendidos y no le gusta reorganizar una actividad emprendida, es reactivo con los demás miembros de la organización porque le gusta involucrarlos en sus planes y problemas, desconfía de aquellos que conocen abundantemente su trabajo y no da la debida importancia al tiempo requerido para la solución de problemas.

Por otra parte, el líder tiene una visión más amplia de su rol, con su actitud positiva fomenta la motivación de sus seguidores, fomenta el trabajo en equipo, permita que los compañeros de trabajo actúen y se comprometan, y da la oportunidad de surgir a aquellos que quieren sobresalir como profesionales. El control de la gestión, el liderazgo, elaboración de proyectos, control de calidad académica y evaluación del desempeño.

En la actividad educativa se deben considerar ciertos factores que afectan la conducta de las personas dentro de la organización, entre los que se pueden citar: *“Presiones de los superiores, influencia de los colegas, sistemas personales, cambios en la tecnología, requerimientos de la familia, programas de capacitación y desarrollo, condiciones ambientales, estados de energía interna”* (Dubrin A, 1974:241).

Este aporte de Dubrín es de suma importancia para que, los directivos de las instituciones educativas tengan el acierto y la sapiencia para actuar ante los súbditos. En los establecimientos educativos existen fuertes fricciones entre, los directivos y profesores, profesores y estudiantes, profesores y padres de familia, precisamente porque no se consideran los factores externos que influyen en la conducta de los miembros de la institución. Todo esto conlleva a ciertos conflictos y la interferencia en la gestión de las actividades cotidianas de la comunidad educativa.

Los directivos de la educación deben ser más asertivos y cercanos a la realidad de sus profesores para evitar la pérdida de energías en conflictos o rivalidades, y más bien canalizarlas en el emprendimiento de actividades conjuntas para el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo, a esto se debe sumar el testimonio activo de los mismos a favor del desarrollo personal de los miembros de la institución.

Aparentemente el directivo y el líder pueden parecer tener perfiles muy parecidos o iguales, sin embargo es importante puntualizar ciertas diferencias, como las que podemos observar en el siguiente cuadro:

DIRECTIVO	LIDER
<p>El <u>interés</u> primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la <u>gerencia</u> superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos <u>límites</u>.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la <u>planificación</u> y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de <u>tiempo</u>.</p>	<p>Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. <u>Muestra</u> un estilo personal. Puede estimular la excitación y la <u>acción</u>. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>(En línea). Disponible en:  <a href="http://monografias.com/trabajos6/lid/">http://monografias.com/trabajos6/lid/</a>. [Consulta 19 de septiembre 2011,19:30 ].</p>

### 2.3.1 Funciones de Directivo:

- Representar eficazmente a su organización.
- Conducir a la organización al cumplimiento de sus objetivos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas.
- Manejar responsablemente los recursos económicos.
- Planificar las acciones que llevarán al logro de los objetivos.
- Relacionar a su organización con otras entidades.
- Gestionar proyectos y toda forma de apoyo a su organización.

El papel que cumple el directivo del centro educativo, es el punto clave como protagonista de los procesos de cambio, de innovación tecnológica y pedagógica para el cumplimiento eficaz de las actividades que son de su competencia como administrador. Además, otros componentes importantes que tiene que ser considerados son: la equidad social, la convivencia democrática, justicia social, así como también la formación en valores haciendo uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes, talentos humanos, recursos materiales, físicos y económicos.

Las funciones que cumplen los administradores educativos está centrado directamente en los participantes: padres de familia, docentes, estudiantes, personal administrativo, compromiso educativo adquirido para mantener un clima institucional saludable que convergen en una sola dirección; el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a una educación de calidad y con excelencia.

### 2.3.2 Perfil del dirigente

El perfil necesario de un dirigente incluye conocimientos, habilidades, actitudes y valores, mediante el ejercicio de la autoridad, efectiva toma de decisiones dentro de la organización, entonces cabe indicar las características que tiene que poseer el individuo para ser dirigente:

- a. Honestidad: Es la virtud de la sinceridad, rectitud de ánimo en el proceder. Se concibe a la honestidad como la combinación de actitudes positivas que permiten cumplir con transparencia y franqueza todas las acciones encomendadas.
- b. Responsabilidad. Capacidad para encausar adecuadamente el trabajo de un determinado grupo con la finalidad de alcanzar objetivos positivos. *"Una persona responsable antes de tomar una decisión, debe juzgar o analizar las posibles"*

*alternativas y prever las posibles consecuencias de estas” (Guillen Parra, 2006:138).*

- c. Capacidad: Por lo expuesto en punto “Rol del Dirigente”, es fundamental que el directivo esté en condiciones de fijar políticas y controlar su cumplimiento. Para ello deberá ser idóneo en la materia, pero fundamentalmente capacitarse.
- d. Creatividad: Es importante que el comienzo de cualquier organización el dirigente debe tener un papel proactivo para aprovechar a lo máximo las oportunidades y administrar sabiamente los recursos.
- e. Transparencia: Como hemos dicho, es difícil probar la honestidad “a priori”, sí podemos generar mecanismos de control. Para ello es fundamental que el dirigente y sus actos sean transparentes antes, durante y después de su gestión.
- f. Valentía y coraje: toda transformación necesita de gente con valor. “Quienes no están dispuestos a convivir, de la manera que sea y tomando las resoluciones que corresponda con la barra brava, deberán definir su rol en el club, porque ellos existen, y son”. (Gallegos Mancera, 1988.).

De allí que efecto del dirigente o líder sobre sus seguidores depende tanto de su personalidad, capacidad de influir sobre ellos, fortaleza para asumir responsabilidades en la consecución de los objetivos propuestos. Los buenos administradores permiten la comunicación y la cooperación al lograr que todos los individuos realicen su trabajo eficientemente, formando parte de un equipo integrado, a través de la motivación, inspiración, aprendizajes.

### 2.3.3 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

- a. Requisitos del líder educativo:
  - Saber enmarcar los objetivos de la institución educativa.

- Portador de lo nuevo en el área de la tecnología y la pedagogía; creador incesante.
- Apasionado por el cambio en la educación.
- Tacto psicológico para tratar a los miembros de la comunidad educativa de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas de la institución educativa.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y destruye la brecha de la [burocracia](#).
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de [aprendizaje](#) y perfeccionamiento.
- El líder educacional resume y trasmite historia. Liderazgo educacional. (En línea). Disponible <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered.shtml>. [Consulta: 5 de noviembre, 20:45].

b. Habilidades del líder educacional:

- Habilidad para aceptar a los miembros de la comunidad educativa tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los estudiantes, compañeros y padres de familia con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en los y docentes estudiantes, aún si el [riesgo](#) es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.
- Habilidad para ponerse en el lugar del otro, es decir asertivo. IIAP Global. Tipos de Líder. (En línea). Disponible [www.tipos de lider.iaapglobal.com](http://www.tipos.de.lider.iaapglobal.com). [ Consulta: 25 septiembre 12:30 ].

c. Cualidades del líder educativo

Si bien es cierto que, la formación académica de los líderes es importante y necesaria, las cualidades innatas y adquiridas de líder son fundamentales para la dirección de un

colegio, por tal motivo hay que tener presente las cualidades primordiales de un líder educativo, John Gardner, señala una colección de cualidades de los líderes:

- > Vitalidad física y vigor
- > Inteligencia y decisión en la acción
- > Voluntad de aceptar responsabilidades
- > Capacidad para las tareas
- > Comprensión de las necesidades de los seguidores
- > Habilidad para tratar a la gente
- > La necesidad de llegar
- > La capacidad para motivar
- > Coraje, determinación y constancia
- > Capacidad para mantener y ganar la confianza
- > Capacidad de administrar, decidir y establecer prioridades
- > Confianza para arriesgarse
- > Adaptabilidad y flexibilidad de método

"ADIVINAR ES UN DEBER DE LOS QUE PRETENDEN DIRIGIR.PARA IR DELANTE DE LOS DEMAS, SE NECESITA VER MAS QUE ELLOS" (José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880).

Esto no significa que el directivo tenga dotes de adivino, sino que tiene que ser un líder, en todos los ámbitos, tendrá que ser capaz de mantener el equilibrio para garantizar con eficiencia el cumplimiento de la gestión educativa, respetar las cualidades del personal que dirige y las necesidades de los educando que atiende.

*"El líder pedagógico no nace, se hace, es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una obra o una causa de marcada significación social: LA EDUCACION". (Ortiz Ocaña, 2004).*

La motivación, la creatividad y una dirección participativa involucra a todos en la toma estratégica de decisiones, además, promover la formación de nuevos líderes a través de la capacitación y motivación de los estudiantes que lideran las actividades en cada una de las aulas. En cuanto a los docentes, las autoridades de la institución están en la responsabilidad de promover el liderazgo a través del reconocimiento al mérito al concluir el periodo lectivo, como un estímulo por su labor y que a su vez sea un reto para los demás docentes.

## 2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas, como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. Los valores son la percepción personal de cómo va el mundo asociado a los conglomerados humanos, se enlazan unos con otros para lograr el perfeccionamiento humano siendo posible un equilibrio entre ellos. Los valores son el contenido implícito en la educación.

Es fundamental considerar los espacios, momentos y circunstancias en los cuales existe la manifestación de los valores, en tal razón es preciso señalar estos como alternativas para el análisis de los valores en las instituciones educativas.

Para los educadores los valores son temas necesarios; pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la acción misma de la acción educativa. Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello, es decir a partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible, por ello para que los valores se conviertan en una ventaja institucional es necesario considerar una serie de aspectos inherentes al desarrollo de los individuos en forma personal, aprender a aplicarlos en el plano

profesional, generar un sentido de pertinencia y compromiso basado en la participación con una educación de calidad en un ambiente de justicia, equidad y respeto.

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente tres principios:

1. El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en los que se desea formar.
2. La convicción vs. la imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
3. La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el pensamiento humano es decisión y tarea personal.

Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al desarrollo integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la cima de cada una de las esferas de valor. (Chavarría Olarte, 2007: 60).

El perfil de una institución educativa debe reunir un conjunto de principios, actitudes valores como referente principal sobre el cual se fundamente la educación, debiendo constituirse en un código de conducta que se practique en forma individual y colectiva; cuya preservación es responsabilidad de todos los integrantes de la institución que conlleve a consolidar sus metas con una visión estratégica para el país.

La educación un proceso ascendente, educar significa saber mirar hacia lo alto de los valores que conduce al perfeccionamiento del ser humano en la medida de las capacidades individuales para fortalecer la voluntad, por ello es necesario tener presente que el fortalecimiento de los valores en la educación es el pilar de las futuras

generaciones. "Educar para trabajar, trabajar para vivir, vivir para amar y amar para ser felices" (Chavarría Olarte, 2007:93)

#### 2.4.1 Características principales que poseen los valores.

- a. Independientes e inmutables.- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, [el amor](#), entre otros.
- b. Absolutos.- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c. Inagotables.- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el [amor](#), la sinceridad.
- d. Objetivos. - Los valores se les da tanto a las cosas, como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- e. Subjetivos. - Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses. (Chavarría Olarte, 2007:197).

Según los autores antes mencionados los valores y la educación están íntimamente ligados, la razón de ser de la educación radica en la vivencia de los valores. En cada uno de los centros educativos se deben promover los espacios, momentos y actividades en las cuales se aplique la práctica de valores, evidenciándose como un currículo implícito, como ejes transversales y siendo el ejemplo los docentes.

Por su parte, la igual que la familia, las instituciones educativas tienen la responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. *“La escuela es un institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familiar: formación intelectual profunda a través del acercamiento a la ciencia, la formación sociopolítica y cívica al servir a los estudiantes*

*de “puente” entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación físico motriz, mediante la ejercitación en variedad de actividades de motricidad fina y gruesa”. (Chavarría, 2007: 69).*

El tema de educación en valores, en nuestra sociedad ecuatoriana, muchas de las veces, los padres de familia consideran que la formación en valores es tarea exclusiva de los docentes, y que ciertas conductas inadecuadas de sus hijos se le atribuye a la formación que reciben en los centros educativos, cuando lo más adecuado es llegar a consensos a través de responsabilidades compartidas para la formación integral de los educandos.

#### 2.4.2 Los valores en el currículo.

La institución educativa es un ente reproductor de valores presentes en la sociedad, que deben estar definidos en el PEI con el cual se identifica, prácticamente deben estar presentes en el aula mediante los ejes transversales que respondan a las realidades y necesidades específicas de mayor relevancia para la vida y la construcción de la sociedad.

En el diseño curricular la educación en valores se encuentra en los objetivos generales, es abierta y flexible porque cada profesor es quien operativiza de mejor manera su aplicabilidad, puesto que van a responder a problemas en el ámbito social y que requieren una respuesta educativa.

Una educación de calidad debe convertirse en un espacio de transformaciones que prepare y forme a las futuras generaciones, de acuerdo con las exigencias actuales y con los profundos cambios de nuestra sociedad propendiendo a una educación de calidad. La educación en valores está basada en principios de respeto, solidaridad e igualdad de oportunidades y busca potenciar las capacidades críticas, reflexivas y

actitudinales de mujeres y varones para posibilitar el ejercicio de la libertad, la democracia y equidad para ambos sexos.

### 2.4.3 Nuestros Valores

#### > Búsqueda de la excelencia.

La búsqueda de la excelencia y el espíritu de superación lo reflejamos en nuestro espíritu emprendedor, en nuestra actitud innovadora y abierta al cambio, en nuestro compromiso en mejorar continua y sistemáticamente el proceso de aprendizaje, en la continua actualización y capacitación académica, profesional y tecnológica constituyen el fundamento del quehacer de una institución educativa y de la calidad humana.

#### > Creación de futuro

Sabemos que estamos creando futuro cuando además de cumplir con nuestras obligaciones cotidianas, nos imponemos la tarea de buscar alternativas creativas por parte de todos los actores con constancia y dedicación siendo el factor que dará mayor significación social con un compromiso con el futuro del país.

#### > Calidad profesional

Esta condición primordial es la que permite el cumplimiento de los objetivos esenciales de la misión formativa y de la gestión administrativa de una institución, el tener calidad profesional es trabajar para lograr un nivel formativo muy alto, tal propósito implica una evaluación permanente del ejercicio profesional en las labores educativas, en la investigación con una justa valoración al trabajo académico, y administrativo con honestidad, transparencia y profesionalismo, esto significa que no solo se debe poseer la capacidad sino también la integridad, la actitud positiva en el cumplimiento de nuestras responsabilidades.

> Mística

Cualidad particular que hace confluír nuestros intereses individuales con los fines institucionales, Como la entrega de cada miembro al cumplimiento de la misión de cara al presente y al futuro. Trabajar con mística es el ingrediente clave para que la labor diaria trascienda y que solo dando lo mejor de nosotros como personas y como profesionales, podemos superar las expectativas de quienes requieren de nosotros un servicio de excelencia.

> Honestidad

Principio que hace de nuestro comportamiento personas y profesionales coherentes, que nuestras palabras correspondan a nuestros actos, con humildad propia de quienes buscan el conocimiento siendo un rasgo característico de la verdadera educación. Se debe modelar la honestidad en las aulas de clase para que sea cultivada por los estudiantes.

Valorar la honestidad y transparencia ética en la administración de la institución propiciando la confianza hacia la búsqueda de la verdad, desarrollo de competencias, producción del conocimiento, manejo de nuevas tecnologías y de nuestra integridad como institución.

> Respeto

La convivencia armónica es el requisito fundamental para el eficaz desenvolvimiento de la vida académica e institucional, para lograrla hay que practicar el respeto por la dignidad humana, por la libertad en el cultivo del saber y por el reconocimiento a los derechos y a las oportunidades de desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros. El respeto genera entendimiento en la búsqueda de la verdad, la toma de decisiones, expresión libre de opiniones y de ideas que vienen a constituir fórmulas idóneas para cumplir íntegramente con nuestra misión.

#### > Responsabilidad

La práctica de la responsabilidad como el ejercicio pleno de la libertad personal, manifestada no solo en el cumplimiento cabal de deberes y compromisos, sino también en el anhelo constante de al auto superación profesional y personal.

Asumimos la responsabilidad institucional cuando respetamos el derecho de los demás a satisfacer sus necesidades de mejorar, cuando nos comprometemos a cumplir las normativas institucionales, cuando damos a nuestros estudiantes lo que esperan de nosotros como educadores y cuando inculcamos en ellos con nuestro ejemplo el sentido de la propia responsabilidad.

#### > Solidaridad

La participación solidaria manifestada en el trabajo en equipo, en la colaboración recíproca y en el respeto por lo que cada quien hace busca ser más productivo y lograr una mejor calidad en la gestión, así mismo promover la comunicación con todos los miembros de la comunidad nos hace interactuar constructivamente fortaleciendo la unidad y totalidad de sus miembros actuando con eficacia y espíritu de pertenencia.

#### > Equidad

La equidad es el valor que nos invita a estar conscientes de que todos por igual tenemos el mismo grado de responsabilidad en el cuidado del clima ético de la institución, su práctica nos impulsa a seguir los lineamientos generales de la educación, nos inspira además a actuar con objetividad, imparcialidad e integridad en la solución de problemas que se presentan.

También impulsa a preservar y aplicar entre los docentes, directivos, estudiantes, padres de familia la justicia para la sana convivencia, a desarrollar la unidad y la cohesión para la búsqueda de la excelencia.

#### 2.4.4 El rescate de los valores en educación

Generalmente la educación, se ha centrado en el desarrollo del conocimiento, el desarrollo de la inteligencia, pero se ha olvidado de la educación en valores, la espiritualidad y los principios que se han venido perdiendo en el transcurso del tiempo. Puesto que el ser humano es holístico; cuerpo, mente, espíritu, es un conjunto integrado de estos elementos, es multidimensional. Es importante repensar en la educación en valores que se brinda a los jóvenes: los materiales, los espacios, las metodologías y todos los elementos y actores que confluyen en un proceso de enseñanza - aprendizaje.

A los docentes nos corresponde aprehender los nuevos conceptos de la nueva era del conocimiento y de la tecnología, tanto de ser como de actuar. Nos toca vivir, en lo más íntimo de nuestro ser el entendimiento y los valores que nos permitan re-dimensionar nuestra propia vida, así como re-orientar el proceso de aprendizaje en la formación integral de los jóvenes, tanto en el hogar como en el salón de clase, es un aprender a aprender.

### **3. METODOLOGIA**

#### 3.1 Participantes

Una organización existe solo cuando hay valores corporativos que se reflejan en acción y misión institucional, el comportamiento organizacional en la actualidad constituye un factor fundamental que aplica conocimientos a través de aprendizajes relacionados con

la manera en que las personas en forma individual o grupal actúan en las organizaciones y que se miden por indicadores de eficiencia y eficiencia

La responsabilidad en el trabajo como autoridades y la relación directa con los docentes, personal administrativo, la experiencia de trabajo en equipo y la realización de actividades conjuntas en un ambiente de comunicación con todos los integrantes de la institución constituye una ventaja para llevar una administración eficiente, efectiva y eficaz.

### 3.1.1 Personal directivo por sexo y edad Tabla 1

Personal directivo por sexo y edad

Cargo	Sexo	Edad	Frecuencia	Porcentaje
Rector	M	52 años	1	33.33%
Vicerrectora	F	43 años	1	33.33%
Insp. General	M	43 años	1	33.33%
Total	3	3	3	100%

Fuente: Datos recopilados de Secretaria  
Elaborado por: Mercedes Guzmán

- a. Rector: Ing. Juventino Delgado, como representante legal de la institución y encargado de la función administrativa.
- b. Vicerrectora: Lic. Mercedes Guzmán, como responsable directa de la parte académica y curricular y de velar por el normal desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
- c. Inspector General: Lcdo. Felipe Reibán, que cumple las funciones relacionadas con control de asistencia, disciplina y el aspecto relacionado con el clima institucional, de desarrollo humano y social de los integrantes del centro educativo.

### 3.1.2 Personal docente por sexo y edad

El personal docente del Colegio Nacional Técnico "Remigio Crespo Toral" están directamente vinculados al Ministerio de Educación por poseer nombramiento titular. La mayoría de docentes cuentan con título profesional de tercer nivel y cumplen con los perfiles profesionales de acuerdo a las actividades que lo desarrollan, cabe indicar que permanentemente están capacitándose y actualizándose en temas relacionados con innovaciones pedagógicas y de profesionalización.

El centro educativo cuenta con quince docentes, un personal administrativo de tres miembros, de los cuales 6 residen en la parroquia, 2 viajan de la ciudad de Machala, 1 reside en la parroquia La Unión del Cantón Santa Isabel y 9 docentes que se trasladan diariamente desde la ciudad de Cuenca.

PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO NACIONAL TECNICO "REMIGIO CRESPO TORAL"  
POR EDAD Y POR SEXO Tabla 2 Personal docente por sexo y edad

Edad	F	%
20 - 25	1	7%
26 - 30	2	13%
31- 35	3	20%
36 - 40	3	20%
41 - 45	4	27%
45 - 50	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Registro de datos de Secretaria  
Elaborado por: Mercedes Guzmán

De los datos obtenidos se observa que la edad de los docentes está comprendida en el rango de 41 a 45 años, factor que determina que tengan la suficiente experiencia en lo que respecta a las actividades curriculares y el empleo de herramientas tecnológicas y de innovación que conllevan a lograr un aprendizaje significativo.

En lo que respecta al género del personal docente se identifica claramente que el mayor porcentaje representan el sexo femenino con el 60% y el sexo masculino está representado con el 40% datos que permiten deducir la mayor inclinación de las mujeres por las actividades educativas.

**PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO NACIONAL TECNICO “REMIGIO CRESPO TORAL”  
POR TITULO ACADEMICO Tabla 3 Personal administrativo por sexo y edad**

Edad	F	%
Licenciados/as	9	60%
Ingeniero/a	3	20%
Profesor/a de Segunda Enseñanza	2	13%
Bachiller técnico	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Registro de datos de Secretaria  
Elaborado por: Mercedes Guzmán

La educación una responsabilidad de los docentes en las aulas debe estar dirigida por profesionales de la educación en las diferentes especialidades y de acuerdo a la oferta formativa de la institución, como podemos observar el 60% son docentes con títulos de tercer nivel en ciencias de la educación, el 20% profesionales en el área técnica como requerimiento de acuerdo a la especialidad, 13% de profesores de segunda enseñanza y un 7% de un bachiller técnico debido a que una docente se acogió al derecho al cambio y la vacante existente hasta presente fecha no ha sido reemplazada.

Cabe indicar que el interés algunos docentes es continuar con estudios de cuarto nivel, están estudiando con el propósito de ampliar, desarrollar y perfeccionar su crecimiento personal y profesional para que su labor educativa sea más eficiente y productiva como un pilar fundamental que conllevan a la transformación del sistema educativo.

### **3.1.3 Personal administrativo y de servicio**

Una institución educativa para cumplir en forma eficiente con sus funciones debe reunir las condiciones óptimas que implique mejorar la calidad de vida, contar un ambiente agradable de trabajo, mediante la valoración adecuada y oportuna del cumplimiento de las obligaciones de los miembros en cada área lo que motiva el crecimiento personal y profesional en un ambiente de trabajo en la que la calidad externa nunca va a superar a la calidad interna.

Personal administrativo y de servicio del Colegio Remigio Crespo Toral

El colegio cuenta con 3 personas que laboran en el área administrativa cumpliendo funciones específicas inherentes a su perfil profesional y nombramiento que representan el 75% secretaria, colector y conserje y el 25% está representado por el auxiliar de oficina y cumple funciones de granjero, el establecimiento al ser de carácter técnico posee un espacio de terreno dedicado al cultivo de pasto para la alimentación del ganado vacuno y de los cobayos, además de realizar actividades del cuidado de los animales.

### **3.1.4 Población estudiantil por edad, sexo y especialidad**

La Ley Orgánica de Educación Intercultural promulgada el 31 de marzo del 2011 establece como una de sus obligaciones "Garantizar bajo los principios de equidad, igualdad, no discriminación y libertad, que todas las personas tengan acceso a la educación pública de calidad y cercanía.

La institución educativa como único centro de educación de octavo, noveno y décimo de educación básica y de bachillerato en cumplimiento de las obligaciones como entidad fiscal brinda educación a la mayoría de la población en edad escolar de la Parroquia Asunción.

**ESTUDIANTES DEL COLEGIO NACIONAL TECNICO “REMIGIO CRESPO TORAL”  
POR EDAD Y POR SEXO**

Tabla 4 Población estudiantil por edad y sexo

Edad	f	%
12 - 15	133	66.1%
16 - 19	59	29.3%
20 - 23	9	4.3%
Total	201	100%

Elaborado por: Mercedes Guzmán Fuente:  
Registro de datos de Secretaria

Los estudiantes del colegio en su mayoría provienen de los caseríos, sin posibilidad de educación media en sus respectivos lugares, otros son de la cabecera parroquial sobre la cual ejerce influencia el centro educativo.

La institución durante el año lectivo 2011 - 2012 cuenta con 201 estudiantes, con edades que fluctúan entre los 12 y 24 años edad, distribuidos en octavo año de educación básica, noveno año de educación básica, décimo año de educación básica, primer año de comunes, segundo año de bachillerato en la especialidad de Contador Bachiller y de transformados y elaborados lácteos y tercer año de bachillerato de la especialidad de Contador Bachiller y de transformados y elaborados lácteos, cabe indicar que la gratuidad de la enseñanza ha garantizado que casi totalidad de la población en edad escolar acceda a la educación y el perfil profesional constituye también una fortaleza puesto que es un centro educativo de zona rural caracterizada por la producción ganadera e industria de lácteos, factor relevantes para la especialidad y que posibilita empleo o trabajo para los bachilleres técnicos de la especialidad de transformados y elaborados lácteos ya sea en calidad de mano de obra o de emprendedores independientes de sus propias industrias.

**ESTUDIANTES DEL COLEGIO NACIONAL TECNICO “REMIGIO CRESPO TORAL”  
DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011 -2012 POR CURSOS Y ESPECIALIDAD**

Tabla 5 Población estudiantil por curso y por especialidad

Cursos y Especialidad	f	%
Octavo año de Educación Básica	43	20.47%
Noveno año de Educación Básica	27	13.43%
Décimo año de Educación Básica	40	19.90%
Primer año de Comunes	42	20.89%
2do de Bachiller Contador	8	3.98%
2do de Bachillerato: Transformados y Elaborados Lácteos	19	9.45%
3ro de Bachiller Contador	8	3.98%
3ro de Bachillerato: Transformados y Elaborados Lácteos	14	6.96%
TOTAL	201	100%

Fuente: Datos recopilados de Secretaria  
Elaborado por: Mercedes Guzmán

Para la aplicación de las encuestas correspondiente se ha procedido a tomar como muestra un total de veinte estudiantes, tanto del ciclo básico y diversificado. Además seis estudiantes que forman parte del Consejo Estudiantil. Considerando que tienen conocimiento de su colegio, con liderazgo entre sus compañeros y son parte fundamental puesto que representa la imagen de la institución educativa siendo ejemplo para sus compañeros y fuera de la institución en actividades inherentes a sus funciones.

El colegio Remigio Crespo T. cuenta con 201 estudiantes, con una planta docente de 15 docentes, 3 autoridades y 4 personas que laboran en el área administrativa, con la finalidad de no perturbar el normal desarrollo de las actividades académicas.

### 3.2 Materiales e instrumentos

El presente trabajo de investigación se apoya en los materiales diseñados por el investigador, los documentos curriculares de la institución el aporte de los miembros de la comunidad educativa y las técnicas de investigación científica.

Los objetivos de estos instrumentos son:

Obtener información mediante la aplicación de encuestas a los miembros de la institución relacionada con la gestión, liderazgo y valores durante el año lectivo 2011 - 2012.

Conocer las fortalezas y debilidades con los resultados de las encuestas como una fuente directa de información de la institución para aplicar las medidas correctoras en caso de ser necesario o de fortalecer el clima institucional.

Contar con un diagnóstico fehaciente que permita descubrir los principales problemas, necesidades y situaciones críticas que pudieran darse en la institución y proponer lineamientos para optimizar la actual situación educativa del plantel.

Revisar y analizar los documentos curriculares de la institución para la gestión, liderazgo dentro de un marco de respeto y armonía y con la práctica de valores.

Las técnicas de investigación utilizadas como herramientas para el trabajo de investigación son: la encuesta, la entrevista y la observación científica, cada una de ellas han sido diseñadas con sus particularidades.

La técnica de la encuesta fue aplicada a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en la que constan datos generales y parámetros específicos de análisis con escala de valoración de siempre, muchas veces, a veces, nunca. La encuesta a los docentes se basa en indicadores relacionados con el rol de líder y de liderazgo en la institución educativa en relación al cambio y a la innovación, promoción de la gerencia educativa en un ambiente de aprendizaje saludable, el trabajo en equipo, a la consideración de valores como eje transversal de la educación, compromiso con las decisiones tomadas por el rector , si existe liderazgo por parte de las autoridades en el campo administrativo y financiero, a la posibilidad de integrarse en los ámbitos socio- cultural y deportivo con la inclusión de todos los actores; relacionando también el predominio de valores en las decisiones directivas y docentes. La encuesta aplicada a los directivos tiene la finalidad de evidenciar la realidad institucional mediante 13 indicadores relacionados con: La forma de organización de los equipos de trabajo, a aspectos a considerarse para medir el tamaño de la organización, a las tareas de los miembros de la institución de reglas y procedimientos, al clima de respeto y de consenso en la toma de decisiones, a la delegación en la toma de decisiones para la resolución de conflictos ,a la promoción de la administración y liderazgo, a las habilidades de liderazgo que se requiere para administrar una institución, a la promoción tendiente al mejoramiento del desempeño y progreso de la institución escolar, a los organismos que lo integran, a actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, al papel de los departamentos didácticos y sus acciones y al material de planificación educativa. La encuesta dirigida a los estudiantes los indicadores se refieren a determinar si el rector considera las opiniones de los docentes y estudiantes, si se acepta criterios de todos los involucrados o prima la decisión de la autoridad, si el tipo de liderazgo es conductual hacia la realización de las tareas en el ambiente escolar, la presentación de nuevas ideas en el aula, si los docentes inician clases con frases motivadoras y la actitud del docente como innovador en el aula, que si los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes y se da la oportunidad a sus opiniones, si se interactúan con los trabajos grupales con instrucciones claras y con la orientación del docente y un factor trascendental si el aprendizaje está fundamentado en los valores que se enseñan con el ejemplo. En lo que respecta a las encuestas con los padres/madres de familia consta de la siguiente estructura: que si

los directivos y docentes tiene en cuenta opiniones de padres/madres de familia, que si se desarrollan talleres para padres e hijos como un medio de fortalecimiento de valores, si se orienta la gestión administrativa para mejorar el ambiente escolar, si se genera un ambiente de confianza y se respeta sus opiniones, que si frente a problemas los docentes se interesan a dialogar con padres de familia; que si programan actividades para integrar la trilogía educativa, que si están comprometidos en apoyar las decisiones administrativas recalcando si la actuación ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los directivos y docentes.

Finalmente se aplicó otra técnica que es la entrevista a los directivos en los que se resaltan aspectos de diferencia entre comunicación e información, si el centro educativo cuenta con un manual o reglamento para la dirección de las tareas de liderazgo, como actúan ante un conflicto entre la administración y docentes, cuáles deben ser las características de líder educativo, cuál es la clase de liderazgo que predomina en la comunidad educativa, que valores pretende desarrollar en el centro educativo, que valores prevalecen entre docentes y discentes, y que cuáles serían los anti valores en caso de existir.

Entre los recursos humanos se ha considerado a los actores principales de la institución educativa: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia.

Entre los recursos técnicos necesarios empleados están la computadora como herramienta básica para la elaboración del proyecto y como un recurso para acceder a la información virtual, cámara fotográfica, copiadora.

Los materiales que se dispusieron para la investigación consta: material bibliográfico de consulta, dentro de los cuales se puede mencionar textos impresos, textos digitales, páginas de internet, documentos de la institución como material básico de soporte para la aplicación práctica del presente trabajo.

La observación directa por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sustentar el trabajo de investigación. Para la observación se utilizara una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación

### 3.3 Método y procedimiento

La investigación se desarrolló aplicando el método descriptivo, utilizando como instrumentos de recogida de datos la encuesta, la entrevista y observación, considerados como medios idóneos de registro de datos, para el presente trabajo de indagación y su aplicación de la propuesta de mejora en el centro educativo.

La encuesta instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a una muestra representativa de la población con el fin de obtener información relacionada con datos específicos, cuyos resultados contribuirán al cumplimiento de los objetivos propuestos.

La entrevista como proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, cuya finalidad es la recogida de información objetiva. Por una parte está en el entrevistador/a y por otro el entrevistado/a, el primero es quien formula las preguntas sobre el tema de interés, sirviéndose de una guía de entrevista como es el cuestionario, siendo el que facilita la información acerca del tema de estudio.

La observación estructurada es un instrumento de recogida de datos, donde el investigador observa directamente algún hecho, para luego registrar de manera sistemática las observaciones resultantes. Se habla de una observación participante como una técnica interactiva en la que el investigador se incluye en el grupo para

conseguir la información "desde dentro", junto a la observación de campo como un recurso principal de la observación descriptiva donde se podrá disponer de informes directos y presenciales de acción dentro de la entidad educativa.

Sobre la base del método cualitativo he recurrido a la recolección de datos a través de la encuesta con el apoyo de un cuestionario elaborado con preguntas específicas para la obtención de respuestas concretas que permitan la tabulación, análisis e interpretación de los resultados que contribuirían a la transformación y mejora de la comunidad educativa.

En cuanto a la observación de los documentos curriculares, no fue posible hacer un trabajo completo, ya que, la institución no disponía de ciertos documentos curriculares referidos a ética y valores, por lo que la investigación se limitó, en algunos casos, a escuchar criterios y datos de los directivos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO**

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

#### **4.1.1.1 Manual de organización.**

El Colegio Técnico Agropecuario "Remigio Crespo Toral", de la Parroquia La Asunción; Cantón Girón; Provincia del Azuay, es creado mediante acuerdo Ministerial # 018869; del 20 de Octubre de 1980. Como uno de los principales gestores para la existencia del Colegio es el Padre Enrique Rossner, quién dio el apoyo económico para contar con los requerimientos mínimos establecidos por el Ministerio de Educación y Cultura.

La especialidad con la que se inició el Colegio es creada, mediante acuerdo resolución N°. 1340 20 de Julio de 1983 como Técnico Agropecuario, en la Especialidad de Agroindustria de los Alimentos, luego se procedió a la Dirección Provincial de Educación, para su estudio y análisis un Proyecto Educativo Institucional, amparados en el Acuerdo Ministerial 1786 y formando parte de la Asociación de Colegios Técnicos del Azuay, con el Bachillerato Técnico Polivalente en la Especialidad de: Agroindustria de los Alimentos y Contabilidad Agrícola, especialidad que puesta en vigencia por tres promociones, culminando con la última promoción en el periodo lectivo 2008-2009.

Mediante Acuerdo Ministerial N° 01102, del 27 de diciembre del 2006, la Dirección de Educación autoriza el funcionamiento del Primer Año de Bachillerato Técnico Modalidad Comunes, aplicando el Acuerdo Ministerial N° 3425 del Bachillerato Técnico, el mismo que en vigencia en el año lectivo 2007-2008. En el presente año lectivo mediante Acuerdos Ministeriales N° 01383 y 01384 del 14 de febrero del 2008 se autoriza el funcionamiento del Segundo Año de Bachillerato en las especialidades de: Transformados y Elaborados Lácteos y Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración el mismo que es implementado en el presente año lectivo 2008-2009.

La institución educativa cuenta con manual de organización y de funciones en el que se establece las responsabilidades de cada uno/a de las autoridades, docentes, personal administrativo y personal de servicios. Con la implementación de este proyecto se pretende tener un control eficiente y eficaz de las funciones del personal que labora en la Institución, las mismas que garanticen el mejor cumplimiento y las exigencias legales además que sirve de guía para mejorar la gestión y el liderazgo en todos los estamentos de la misma.

Se puede verificar que una gestión y liderazgo adecuados para este tipo de organización educativa, en la cual se requiere de armonía, responsabilidad, empatía, emprendimiento y carácter, pues así se está provocando en quienes reciben su atención, más compromiso y confianza.

La actitud positiva en este, su motivación y satisfacción, su desempeño digno y ético y su crecimiento personal han sido y son prioridad en la Institución. Los programas que pueden destacarse son: el mejoramiento del clima organizacional, la campaña de mejoramiento continuo y los grupos primarios se concreta en la definición y la dinamización de estrategias y políticas que enmarcadas en la dirección por valores, logra que cada uno de los miembros del Colegio sea consciente de que con su labor contribuye a la solución de los problemas y a la adecuada prestación del servicio educativo.

La Institución tiene como Política, un trabajo en equipo en el que prime un diálogo franco y permanente en el que las decisiones se adopten a través de mecanismos democráticos, apegados a los preceptos legales teniendo como base la Constitución las Leyes y Reglamentos de la Institución, comprometiéndonos para proporcionar una educación de calidad, factor que facilita la transformación de un modelo de desarrollo estructurado participativamente busca la excelencia, con el accionar de todos los actores que conduce a la elaboración de políticas y estrategias de gestión, liderazgo y valores.

#### 4.1.1.2 Plan Estratégico Institucional (PEI)

El Plan estratégico del Colegio "Remigio Crespo Toral" representan un esfuerzo de enfoque y actualización ante los grandes cambios del entorno en el que se revisan y se ajustan los medios para el logro de los objetivos institucionales, ante ello nos hemos visto en la necesidad de establecerlo para enmarcar la vida Institucional, hacia una nueva visión, más próspera del quehacer Educativo, en el que se consideraron algunos aspectos relevantes que se definen a continuación.

El proyecto educativo institucional es un proyecto que reúne todos los documentos relacionados con las actividades correspondientes a cada año lectivo, siendo participativo a través de aéreas y comisiones, cuya riqueza de contenidos es el

resultado del aporte de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, en la que medida en que se involucran y tiene como meta principal el formar seres humanos dignos y responsables con ellos mismos, con su familia y la sociedad.

La Institución tiene como política un trabajo en equipo en el que prime un diálogo franco y permanente en el que las decisiones se adopten a través de mecanismos democráticos, apegados a los preceptos legales teniendo como base la Constitución las Leyes y Reglamentos de la Institución.

Trabajar en equipo con la comunidad educativa comprometiéndonos para proporcionar una educación de calidad utilizando para el mismo el paradigma constructivista.

Actualizar y utilizar correctamente los Planes y Programas de la Institución, adecuándolo al nuevo currículo procurando un desempeño pedagógico eficiente a través de los métodos y técnicas de acuerdo a los avances de la tecnología, con el principal propósito del aporte al bienestar de toda la comunidad.

En la planificación estratégica en el presente año lectivo ante los cambios continuos es necesario realizar una revisión puesto que es un instrumento de planificación que contribuya al logro de los aprendizajes en la formación integral de los estudiantes, además implica liderazgo transformacional educativo para la vigencia de un clima institucional saludable, practica de valores, participación de la comunidad educativa en la formulación de políticas de evaluación organizacional como un proceso de eficiencia en el funcionamiento interno para la satisfacción de todos los involucrados.

La institución educativa es un lugar en donde se imparte una educación humanista, en búsqueda de la excelencia con calidad, por medio de la utilización de herramientas y recursos que potencien el aprendizaje activo, en un ambiente de respeto, de equidad y de justicia; propiciando el crecimiento individual a través del desarrollo de las capacidades intelectuales, para lograr un ser humano con competencias intelectuales y valores personales que se consigue mediante un compromiso de toda la institución.

#### **4.1.1.3 Plan Operativo Anual (POA)**

El plan operativo anual es el conjunto de procedimientos que a partir del diagnóstico se identifica los problemas, selecciona las estrategias para la solución, y el control que conduzca a la eficacia de los resultados a través del proceso de evaluación mediante los indicadores de seguimiento de las actividades realizadas.

Cada año es una nueva oportunidad para las instituciones educativas al inicio de cada año lectivo planificar las acciones tendientes a desarrollarse, en reuniones de comisiones y áreas para diagnosticar la situación actual y definir actividades pedagógicas, culturales, deportivas, científicas y emprendimientos productivos a desarrollarse durante el año lectivo; este es el caso del establecimiento.

Además el Plan Operativo Anual (POA) del Colegio Remigio Crespo Toral consta de los siguientes puntos: Diagnóstico, objetivos, actividades, recursos, ejecución (responsables y fechas), recursos materiales y talentos humanos, evaluación, medios de verificación compromisos y firmas de responsabilidad.

La evaluación de las actividades se realiza mediante la ejecución, el seguimiento y monitoreo a través de las autoridades como rector, vicerrector, jefes de áreas, coordinadores de comisiones encaminadas a estructurar micro proyectos de acción impulsados a todas las áreas, tendientes al fortalecimiento de la interdisciplinariedad y del manejo de nuevas tecnologías educativas que enriquezcan el plan curricular institucional que conducirá a la aplicación del modelo educativo humanístico y científico basado en una pedagogía constructivista centrada en los procesos, resultados y productos.

#### **4.1.1.4 El Proyecto Educativo Institucional**

El proyecto educativo institucional es un documento que tiene el enorme desafío de sustentar eficazmente no solo el proceso de cualificación, acreditación y generación de valor agregado que exige la educación técnica y las nuevas políticas educativas sino que "se deberá mejorar la calidad y equidad de la educación e implementar un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo" (Sexta Política del Plan Decenal de Educación).

El PEI para el próximo año lectivo tiene que ser revisado y reestructurado considerando nuevas directrices que orienten el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades administrativas y académicas. Es notoria la responsabilidad de las autoridades por la búsqueda permanente de gestión y de liderazgo como se puede demostrar al haber construido el PTI como una herramienta de soporte importante para reforzar el desarrollo institucional en las principales áreas que son: área de gestión procesos, área de gestión productos, área de gestión recursos, área de gestión alumnos y área de gestión de relaciones con el entorno con el desarrollo de emprendimientos productivos, estudiantil y en todos los ámbitos del convivir institucional.

Para el análisis situacional de nuestra Institución se aplicó la técnica del FODA, la misma que nos permitió obtener: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, es decir todas las características positivas y negativas que tienen relación con la infraestructura, equipamiento, material didáctico, capacidades de los docentes, capacidades y limitaciones de los alumnos, ámbito socio geográfico, etc. que se desarrollará posteriormente.

Los planteamientos consignados constituyen un horizonte referencial desde el cual se avanzara en el proceso de estructuración organizacional en los ámbitos administrativo, pedagógico, de clima institucional, de convivencia social y comunitaria con miras a mejorar la calidad académica y humana que responde a la formación integral de los estudiantes.

La ejecución del PEI del colegio se está desarrollando de acuerdo a las posibilidades y factibilidad para recopilar la información y en la medida que tengan aplicabilidad ya que para su consecución se necesita contar con recursos complejos, ya que las directrices están encasilladas en un modelo europeo que no posibilita la creatividad e iniciativa de los actores educativos. A esto se suma el tiempo disponible para el desarrollo y seguimiento de los proyectos, así como también al no disponer con recursos económicos propios que faciliten la implementación de los proyectos es beneficio de la institución.

La planificación estratégica está directamente vinculada con el desarrollo de proyectos que son viables con la utilización de múltiples recursos que contribuyen a detectar los nudos críticos para cambiar la situación inicial por la situación deseada, a partir de esta matriz de problemas se construye la programación que viabiliza la transformación en proyectos estratégicos determinados.

Es un documento que se construye con la colaboración y el consenso de todos los actores que intervienen en el proceso educativo institucional, se constituye en una herramienta que permite el empoderamiento de todos los involucrados sobre la base de la misión y visión institucional. Por ende, debe ser claro, comunicacional, interactuante, abierto al contexto social.

#### 4.1.1.5 Reglamento Interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.

En la actualidad se cuenta con un Reglamento Interno, el mismo que fue aprobado por la Dirección Provincial de Educación del Azuay, el 19 de julio del 2006. Este Reglamento no se adecua a la realidad actual de la Institución, por lo que se estima conveniente elaborar un nuevo Reglamento, el mismo que se adecue a las normas legales y reglamentarias que rigen la educación básica y técnica que oferta el establecimiento. Con este reglamento contaremos con la normativa adecuada a la realidad Institucional,

contando con disposiciones claras y precisas que ordenen un eficiente, eficaz y efectivo funcionamiento en el campo Directivo, Administrativo, Docente, Dicente.

El Reglamento Interno del establecimiento debe estar fundamentado en: Constitución de la República del Ecuador (2008), en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Reglamento a la LOEI, el Código de la niñez y adolescencia y el código de convivencia.

Una de las cualidades del Reglamento Interno debe ser estructurado con la participación de todos los involucrados siendo ecuánime y participativo; es decir, tener un carácter firme, pero abierto para escuchar a los demás. Como muestra de aquello, me permito señalar aspectos relevantes: a. la participación conjunta entre profesores y delegados de cada curso en la socialización del reglamento interno para todos de los estudiantes en todos sus niveles.

Además se realizara una evaluación al desempeño docente, para capacitar e incentivar la formación académica y a la práctica de valores de los docentes del establecimiento, seguimiento y control de las necesidades educativas, administrativas y del Plan Estratégico de Desarrollo, diseñado por el plantel a fin de optimizar sus funciones y recursos.

Se podría decir que el liderazgo educacional, está basado en: la democracia participativa horizontal, en el servicio de calidad humana y en el respeto de los derechos de los estudiantes, sin perder la autoridad necesaria de los líderes y sin el abuso de poder que, de hecho tiene los miembros de la comunidad educativa. El reglamento interno es un documento que evidencia lo antes mencionado y que está sujeto a ser revisado y mejorado de acuerdo a las necesidades e intereses de los actores educativos.

#### **4.1.1.6 Código de Convivencia**

El Manual de Convivencia fue elaborado con la participación de los diferentes estamentos de la de la institución con la designación de representantes de docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia que integraron el Comité de redacción del colegio, todo ello con el objeto de que los agentes involucrados, a partir de procesos de concertación y diálogo, hagan uso acorde a los principios de igualdad, ecuanimidad, justicia y tolerancia que respondan a un proceso de formación integral.

La estructura del manual pretende rescatar los valores básicos mediante compromisos que implican el reconocimiento de las condiciones de bienestar que deben ser garantizadas a todas las personas para el desarrollo de su dignidad humana sin tener que recurrir a la violencia como mecanismo de regular una convivencia pacífica.

Encierra nuestro compromiso que orientan las responsabilidades de los profesores, estudiantes y padres de familia definiendo los compromisos que se derivan de esos valores y que tanto los docentes estudiantes y padres de familia como hemos de asumir porque somos responsables solidariamente de la marcha de la institución.

El código de convivencia de nuestra institución organiza pautas de convivencia fundamentados en el marco jurídico de la Constitución Política, Ley Orgánica de Educación con sus acuerdos y resoluciones y el código de la niñez y adolescencia que contempla a los derechos de los niños, niñas, adolescentes y adultos y dando cumplimiento a una disposición del Acuerdo Ministerial No. 182 del 22 de mayo del 2007 con el propósito de establecer convenios en función de consensos por todos los involucrados.

La formación integral de personas competentes propiciará un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una convivencia inclusiva, donde se valore las individualidades, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la

justicia, el respeto y la responsabilidad, saber escuchar, comprender, compartir y emprender sus propios proyectos de vida como profesiones con una educación de calidad y calidez.

#### 4.1.1.7 Valores Institucionales.

El Colegio Nacional Técnico Remigio Crespo Toral además de sustentar su filosofía en su naturaleza de institución pública que le implica atender la prestación de un servicio público en forma democrática, eficiente y efectiva, cumpliendo los fines y políticas del Estado, tiene definida su misión, visión, escala de valores, y un conjunto de principios, ideario, objetivos y políticas de índole general y funcional. Con ello se busca que el talento humano, elemento esencial del establecimiento, rinda con mayor calidad y participe activamente. Por ello la actitud positiva, su motivación y satisfacción, su desempeño digno y ético y su crecimiento personal han sido y son prioridad en la Institución. Los programas que pueden destacarse son: el mejoramiento del clima organizacional, la campaña de mejoramiento continuo y los grupos primarios.

Ella se concreta en la definición y la dinamización de estrategias y políticas que, enmarcadas en la dirección por valores, logra que cada uno de los miembros del Colegio sea consciente de que con su labor contribuye a la solución de los problemas y a la adecuada prestación del servicio educativo, siguiendo la ruta de una formación de la persona humana a través de del estudio, el trabajo, las relaciones humanas y el compromiso con la comunidad; para dar cumplimiento a estos ideales se han estimado los siguientes valores:

Autoestima: Aprender a quererse, aprender a proteger mi salud y mi cuerpo, aprender a utilizar la razón para vivir y razones para esperar.

© Responsabilidad: Cumplimiento de acuerdos y normativas institucionales.

© Justicia: Equidad en las acciones motivacionales, de estímulo y de sanciones.

- © Creatividad: Desarrollar el espíritu emprendedor para asumir retos y problemas.
- © Eficacia: Logros y resultados coherentes con los objetivos planteados.
- © Respeto: principio fundamental para la convivencia de los actores educativos.
- © Honestidad: Actuar con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de la vida.
- © Libertad: Dimensión a partir de cada uno, voluntario y reflexivamente desarrolla acciones, acuerdos y decisiones de beneficio personal y colectivo.
- © Puntualidad: El tiempo de las demás personas es tan respetable como el nuestro, llegar tarde significa desprecio a las personas que nos esperan.
- © Solidaridad: Indispensable para el desarrollo de la comprensión y respeto a los demás, que se traducen en participación y ayuda desinteresada en las actividades institucionales.

#### 4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa

##### 4.1.2.1 Misión y Visión

Todo centro educativo tiene una meta trazada y un horizonte claro de su razón de ser, por tal motivo, la misión y visión son componentes claves que marcan el presente y el futuro de la institución, a continuación se detalla la misión y visión del Colegio "Remigio Crespo Toral".

- VISION.

Formar personas en el cumplimiento cabal de normas éticas, científicas, culturales y morales, con un personal docente competente y ejemplo de trabajo, respeto y responsabilidad padres de familia motivados y comprometidos en el futuro de sus hijos.

La visión debe estar orientada a incorporar como elementos importantes la gestión, liderazgo y los valores que se requieren fomentar a los actores de la institución, especificando tiempos como indicadores de cumplimiento de las metas trazadas.

- MISION.

Proporcionar a los estudiantes una educación de calidad basada en la ética profesional fundamentada en principios, autonomía, libertad, respeto, democracia y solidaridad para formar ser humanos preparados para construir su propio proyecto de vida.

"Una educación de calidad es la que provee las mismas oportunidades a todos los estudiantes y contribuye a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país. Bajo esta visión de calidad educativa, un docente de calidad será el que contribuya a alcanzar estas metas, sobre todo a través de la formación de los estudiantes" (Ministerio de Educación Ecuador, 2011:10).

La misión del centro educativo debe dimensionar las capacidades y habilidades fundamentadas en valores que contribuyan a lograr una formación integral de los educandos.

Los planteamientos de la visión y la misión del establecimiento están enfocados a la búsqueda constante de oportunidades para el mejoramiento de la calidad de la educación, siendo un compromiso permanente de los responsables de la educación. Además se puede enfatizar que de la gestión, liderazgo y valores que se desarrollen depende el cumplimiento de estas metas, caso contrario quedarían únicamente en meras aspiraciones.

#### **4.1.2.2 El organigrama**

El Colegio "Remigio Crespo Toral" tiene su estructura orgánica y funcional de acuerdo a lo que estipula la Ley Orgánica de Educación Intercultural, decretos y acuerdo ministeriales hasta que se publique el Reglamento a la ley de educación.

El capital humano formado por los talentos y competencias específicas del personal que labora en la institución y de las entidades que están vinculadas con las prácticas educativas, se encuentra estructurado jerárquicamente de tal manera que facilite una administración eficiente y eficaz de parte de la máxima autoridad y del Consejo Directivo como el máximo organismo que tiene responsabilidades directivas. Cada uno de los departamentos y organismos cumplen funciones definidas direccionadas a través del Plan Operativo y del Reglamento Interno que promueven el desarrollo de acciones encaminadas a la constante transformación institucional. Los planes y proyectos de las áreas y comisiones son aprobados por el Consejo Directivo y al finalizar el año lectivo se presentan para realizar una evaluación de su cumplimiento y establecer conclusiones, proponer medidas correctoras en caso de ser necesario para el mejoramiento de la calidad de la educación del plantel, acciones encaminadas a la constante transformación y mejora institucional.

Se considera que todos los actores del centro educativo están distribuidos en el orgánico funcional, de acuerdo a la función que cumplen en la institución, en el nivel más alto se encuentra el rector como la máxima autoridad, quien tiene como elementos asesores al Consejo Directivo y a la Junta General de Directivos y Profesores, la segunda autoridad jerárquicamente es el vicerrector que está encargado del aspecto pedagógico y curricular, el Inspector General que cumple la función de jefe del Talento Humano, Comité Central de Padres de familia, en el sector administrativo están: Secretaria, Colecturía y 2 auxiliares de servicios. Además se encuentran formadas aéreas, comisiones y laboratorios y como dos estamentos de apoyo el Comité Central de Padres de Familia y el Consejo Estudiantil en presentación del estudiantado.

En los últimos años el involucramiento de los estudiantes con la participación en la toma de decisiones en el ámbito académico, deportivo cultural y de formación, como lo actores directos ha permitido mejorar la comunicación, confianza e integración entre docentes y estudiantes, constituyendo un factor positivo para un clima institucional armónico.

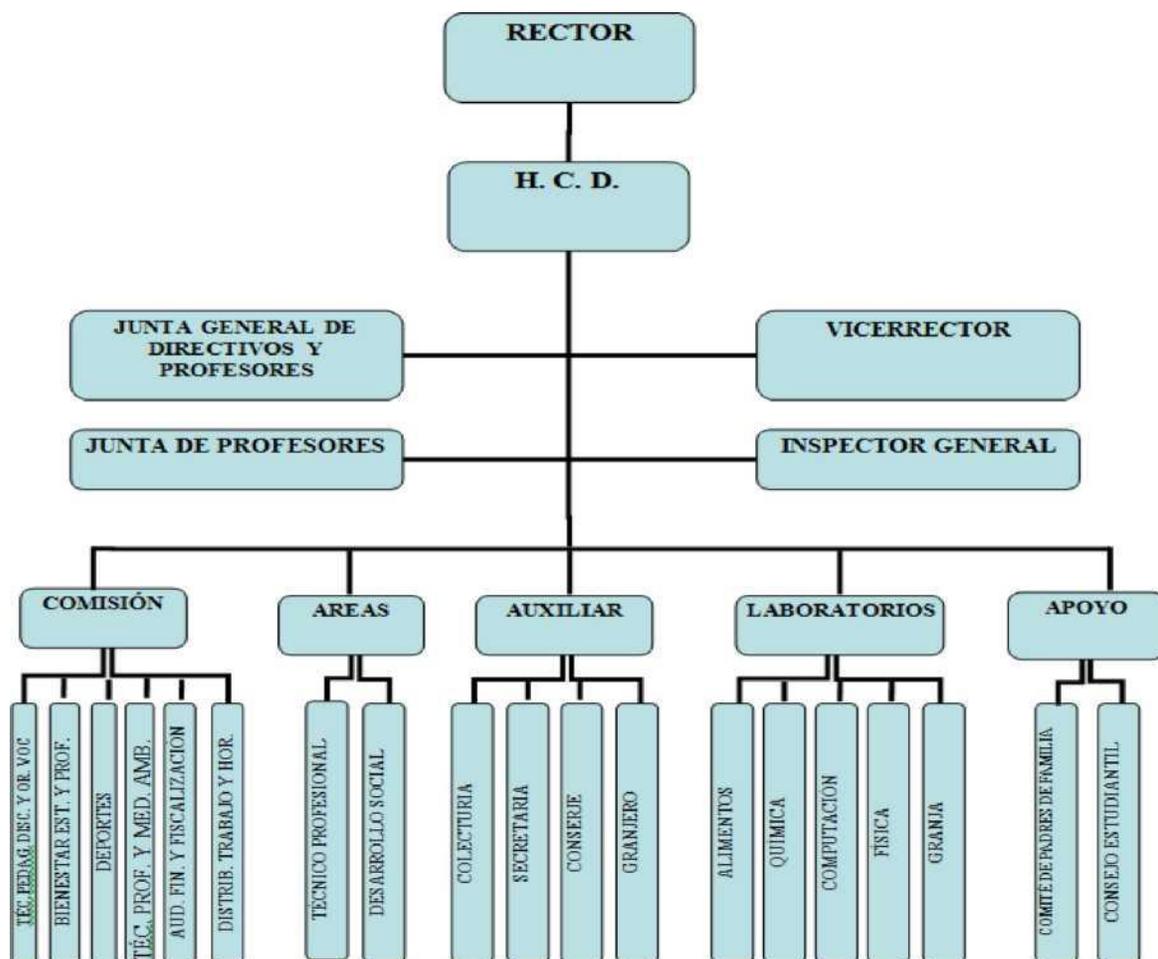


Ilustración 1 Organigrama Funcional Institucional

### Funciones por áreas y departamentos

- Funciones según rango: autoridades
  - o Rectorado: funciones administrativas y de gestión o
  - o Vicerrectorado: autoridad académica- pedagógica

- o Inspección General: autoridad representada por el Jefe de Talento Humano
- Dependencias administrativas:
  - o Colecturía o
  - Secretaria
- Comisiones permanentes y ocasionales y áreas
  - o Comisión técnico -pedagógica. De disciplina y bienestar estudiantil o
  - Comisión técnica profesional y de proyectos o Comisión de sociales y
  - bienestar estudiantil o Comisión de auditoría y de finanzas o Comisión
  - especial de distributivo de trabajo y de horarios o Área técnico profesional o
  - Área de desarrollo social
- Servicios generales
  - o Biblioteca o
  - Laboratorios o
  - Granja o Sala de
  - internet
- Estudiantes
- Consejo Estudiantil
- Comité Central de padres de familia

Las Comisiones y áreas serán designadas por el H. Consejo Directivo, en la primera sesión ordinaria a realizarse en el periodo de matrículas antes del inicio del año lectivo correspondiente, y entraran a funcionar inmediatamente. Las comisiones estarán conformadas por al menos tres miembros por un coordinador y un secretario, los mismos que sesionarán al menos una vez por mes de acuerdo al horario establecido para el efecto.

#### **4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.**

La educación actual constituye un desafío para todos los que estamos inmersos en este campo por ello debemos unir esfuerzos y voluntades para que cada una de las actividades que se emprenden en el centro educativo se desarrollen de la mejor manera y se logre la formación integral tanto científica, humanística y tecnológica, basada en valores como un pilar fundamental de una educación de calidad y calidez.

#### **4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.**

La pedagogía que se desarrolla en el Colegio se fundamenta en el constructivismo social, la misma que considera al estudiante como el protagonista en la construcción de sus aprendizajes. El profesor es un orientador para la adquisición del aprendizaje significativo. De esta manera se ha dejado de lado el papel protagónico del profesor y se da paso un trabajo cooperativo en la construcción de los aprendizajes, dando el cumplimiento al valor de la equidad y el respeto.

El currículo se está implementando de acuerdo a las innovaciones pedagógicas, tecnológicas y necesidades de los estudiantes, sin alejarse de los objetivos planteados en la educación básica y en las especialidades del bachillerato se ha implementado la ejecución de emprendimientos productivos.

#### **4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.**

La estructura organizativa se fundamenta en los estamentos establecidos por la Ley Orgánica de Educación y en los documentos internos, los mismos que posibilitan una funcionalidad adecuada.

Con la finalidad de operar de la forma adecuada se han establecido espacios para el análisis, la programación y evaluación mensual a través del equipo de gestión y administración; así también se ha dado un amplio espacio de participación a los estudiantes a través de su ente representativo como es el consejo estudiantil.

Se ha conseguido un amplio margen de respecto a las personas y al trabajo que desempeñan los directivos, administrativos, personal de servicio, profesores, estudiantes y padres de familia esto ha permitido la continuidad de ciertos procesos para el desarrollo académico.

#### 4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.

Un aspecto que caracteriza a nuestro centro educativo es el trabajo en equipo con todos sus integrantes, una comunicación fluida y transparente, así como también el liderazgo de su autoridad que ha permitido que sea emprendedora, con resultados y frutos positivos, un logro muy merecido en retribución al trabajo, la responsabilidad, la ética profesional la transparencia en la administración.

#### 4.1.3 ANÁLISIS FODA

El FODA "Es un instrumento que permite a una institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano y largo plazo. La aplicación de un diagnóstico FODA nos entrega importante información sobre nuestra forma de organización tanto a nivel interno como nivel externo. Por eso es importante contar con la participación de todos los integrantes de un equipo o equipos de trabajo" La matriz FODA (2006). (En línea) Disponible [www.eumed.net/ce/2006/htp-FODA.htm](http://www.eumed.net/ce/2006/htp-FODA.htm). [Consulta: 14 de agosto 17:45].

La implementación del diagnóstico FODA en el centro educativo, es una herramienta que se emplea para reconocer en principio los elementos internos y externos que afectan de manera positiva y negativa en la organización en su conjunto que sirve de base para definir los aspectos que pueden ayudar o dificultar el cumplimiento de metas.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica que permite identificar la situación

actual, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas para tomar decisiones con el propósito de implementar proyectos de mejora, está constituida por dos niveles: situación interna y situación externa.

Situación interna: Corresponde al análisis de las fortalezas con las que cuenta la institución y cuáles son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Facilita el análisis del quehacer educativo con la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional considerando que estos elementos se interrelacionan y generan un cambio en la estructura del centro educativo.

En la situación interna, se consideran dos elementos principales que lo constituyen las fortalezas y debilidades, que se detallan a continuación:

Fortalezas. Son los aspectos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, empatía, seguridad, aceptación, etc.

Debilidades. Son los factores negativos internos de la institución convirtiéndose en obstáculos para el alcance de las metas propuestas. Ejemplo de debilidades: autoridad autócrata, apoyo limitado de los padres de familia en el control de tareas de sus hijos, estudiantes con poco interés por el hecho educativo, etc.

#### 4.1.3.1 Fortalezas y debilidades Fortalezas

- Infraestructura adecuada
- Buena comunicación entre autoridades
- Trabajo en equipo y buenas relaciones entre todo el personal
- Adecuado número de estudiantes para un colegio rural

- Se ha conformado el Comité Central de Padres de familia y el Consejo Estudiantil
- Liderazgo institucional en la zona
- Personal predispuesto a la aplicación permanente de innovaciones y actualizaciones pedagógicas
- Orientación para la formación integral de los discentes
- Evaluación sistemática, continua y permanente del proceso de aprendizaje
- Laboratorio de informática, audiovisuales y servicio de Internet
- Ambiente puro, libre de contaminación.

#### Debilidades

- Desinterés de estudiantes y padres de familia por el hecho educativo
- Deficiencia en el área de matemática y problemas de lectoescritura
- Falta equipamiento de material didáctico y de equipos de laboratorios
  - Aplicación inadecuada de métodos y técnicas de enseñanza - aprendizaje
- Desconocimiento de algunos docentes de las normas legales que rigen la educación
- Falta charlas motivacionales en diversos temas
- Poco conocimiento de la planificación estratégica
- Falta de seguimiento a los egresados
- Falta aplicación de una evaluación institucional.

Situación externa: Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales del entorno: las oportunidades y las amenazas.

#### 4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

##### Oportunidades

- Buena relación y apoyo de autoridades del Municipio, cantonales y de la Dirección provincial de Educación
- Apoyo de educación técnica a través del Proyecto BATAC
  - Colaboración y apertura de las empresas para la realización de las pasantías
- Posibilidad de ofrecer un servicio gratuito y de calidad
- Reconocimiento de instituciones educativas de la zona.

##### Amenazas

- Migración y desorganización familiar
- Proliferación de centros educativos a distancia
- Tecnología mal utilizada
- Malos hábitos alimenticios
  - Poco interés de algunos padres de familia por la educación de sus representados
- Donación minina de equipos y de mobiliario.

#### 4.1.3.3 Matriz de análisis situacional. FODA.

##### NIVEL DE IMPACTO

FACTORES DE ANALISIS INTERNO	A	M	B
> Infraestructura adecuada	X		
> Personal Docente, Administrativo y de servicio con su respectivo título para desempeñar sus funciones	X y X		
> Adecuado número de estudiantes para un colegio rural	X		
> Se ha conformado el Comité Central de Padres de Familia y el Consejo Estudiantil	X		
> Desinterés de estudiantes y de padres de familia			

> Falta de materiales y de equipos en los laboratorios	X	X	
> Aplicación inadecuada de los métodos y técnicas de enseñanza - aprendizaje		X	
> Desconocimiento generalizado de las normas legales que rigen la educación	X		
> Falta de charlas motivacionales en diversos temas			
> Personal docente no actualizado	X		
> Diálogo inadecuado entre la comunidad educativa			
> No se cuenta con servicio de Internet	X		
> No existe Manual de Convivencia	X		
> Sub utilización de la granja	X	X	
> Falta de seguimiento a los egresados		X	
> Falta de evaluación institucional	X		
RESUMEN	13	4	
FACTORES DE ANALISIS EXTERNO	A	M	B
> Buena relación y apoyo con autoridades del Municipio, Cantonales, Dirección de Educación.	X	X	
> Colaboración y apertura de las empresas para las pasantías.		X	
> Migración y desorganización familiar		X	
> Proliferación de centros de Educación a distancia			X
> Tecnología mal utilizada		X	
> Malos hábitos alimenticios.			
RESUMEN	1	4	1

#### MATRIZ DE CONVERSION DE NIPS A NEBS

NIPS= Necesidades intereses y problemas NEBS. =

Necesidades educativas básicas

PROBLEMAS PRIORIZADOS	SOLUCIÓN DE PROPUESTA
<p><b>FACTORES INTERNOS DEBILIDADES</b></p> <p>Desinterés de Padres de Familia y de estudiantes.</p> <p>Aplicación inadecuada de los métodos y técnicas de enseñanza - aprendizaje</p> <p>Falta de equipos y materiales en los laboratorios</p> <p>Manual de Convivencia y desconocimiento generalizado de normas legales de Educación</p> <p>Diálogo inadecuado entre la Comunidad Educativa</p> <p>Subutilización de la granja</p>	<p>Diálogo para motivar a la práctica de valores</p> <p>Planificar charlas de motivación a los Padres de Familia con la colaboración de profesionales</p> <p>Apoyo de directivos para asistir a cursos de especialidad.</p> <p>Aplicación de técnicas adecuadas para un mejor ínter aprendizaje Adquisición de materiales y reactivos para equipar los laboratorios</p> <p>Elaboración del Manual de Convivencia</p> <p>Recopilación de un extracto de leyes y reglamentos relacionados con la comunidad educativa.</p> <p>Aplicación de los deberes y responsabilidades para profesores, alumnos y padres de familia.</p> <p>Mejorar los canales de comunicación entre la Comunidad Educativa.</p> <p>Participación activa de los Guías de Curso</p> <p>Mejoramiento y capacitación personal</p> <p>Mantener un diálogo con el Conserje y granjero para exigir mayor desempeño de sus actividades a las que tienen que dar cumplimiento.</p> <p>Elaborar un cronograma de actividades para que se optimice los recursos existentes.</p>
<p><b>FACTORES EXTERNOS AMENAZAS</b></p> <p>Migración y desorganización familiar</p>	<p>Concienciar a los padres de familia mediante charlas y talleres los</p>

- problemas de la migración como es la desorganización familiar y que influye directamente en ámbito educativo.
- En la medida de las posibilidades buscar ayuda de personas especializadas para abordar el tema Inculcar valores
- Conferencias sobre la importancia de la educación Promocionar el colegio
- Conversar con los estudiantes para que reflexionen del daño que causa en la personalidad la mala utilización de la tecnología.
- Planificar talleres que permitan elevar la autoestima de los estudiantes. Coordinar con los guías de curso y jefes de área para que se practique valores
- Planificar charlas con especialistas acerca de hábitos alimenticios. Organizar campañas de una alimentación sana.
- > Proliferación de centros de Educación a distancia.
  - > Tecnología mal utilizada
  - > Malos hábitos alimenticios

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De la encuesta a Directivos

Una de las principales políticas del plantel ha sido el máximo respeto por la dignidad y los derechos de los estudiantes, a través de un acompañamiento cercano, una formación holística que ha permitido ganarse el reconocimiento y empatía de los

pobladores de la zona, considerando que la educación es un derecho que tienen todos los jóvenes.

A continuación se exponen los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia que integran la comunidad educativa.

### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL COLEGIO "REMIGIO CRESPO TORAL"

Tabla 6 Forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio "Remigio Crespo Toral"

Formas de organización	f	%
a. El rector organiza las tareas en reunión general	2	66.7%
b. Coordinadores de área	0	
c. Por grupos de trabajo	1	33.3%
d. Trabajan individualmente	0	
e. No contestan	0	

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

La función de un administrador educativo está fundamentada en la misión de servicio y en la práctica de valores, que se desarrolla en un ambiente de comunicación, "ser líder significa estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración que benefician al centro educativo".

La organización de los equipos de trabajo en la institución educativa está liderada por el rector, a través de reuniones da a conocer las diferentes actividades a desarrollarse a todos los involucrados, quienes mediante el diálogo llegan al consenso y se ponen en

práctica, como se puede determinar en el cuadro N° 6 que representa el 66.7%, también se considera que se debe integrar al personal que labora en el establecimiento con equipos de trabajo con un 33.3% a través del trabajo cooperativo, el intercambio de experiencias con la autoridad para que se viabilice el desarrollo educativo de la institución.

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

Tabla 7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	0	
b. Los resultado obtenidos en la institución	3	100%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	
d. <del>...</del>	0	
e. No contestan	0	

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

La participación en la superación del desempeño profesional, el cumplimiento de la labor educativa, constituye una necesidad para hacerla más eficiente; lograr la transformación y satisfacción de todos los involucrados.

La eficacia y eficiencia del establecimiento se determina tomando en consideración las capacidades de todos los actores con la aplicación de evaluaciones internas al desempeño docente, administrativo y evaluaciones externas por parte de Educación Técnica con el Plan de Transformación Institucional obteniendo un 100% de aceptación como un referente para la toma de decisiones, mediante la obtención de resultados.

## LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS.

Tabla 8 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	3	100%
b. No	0	
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

Las cualidades y competencias de las personas garantizan el desarrollo y mejora continua del sistema de gestión de la institución, regulados a través de normas y procedimientos de carácter interno al que debe sujetarse todos los integrantes, con el propósito de brindar un mejor servicio dentro de un marco de calidad y de excelencia.

Las responsabilidades de los integrantes del establecimiento se demuestran en un 100%, puesto que se encuentran enmarcados en lineamientos y normas que regulan el trabajo diario de manera racional y eficiente del personal que labora en la institución y de los estudiantes en un ambiente de sana convivencia y como un mecanismo de coordinación la comunicación para la planificación de las actividades educativas.

Este dato es relevante puesto que de la observación directa se puede constatar que los documentos institucionales están actualizados, difundidos a todos los integrantes, y están bien definidas las actividades y normativa para su fiel cumplimiento, por supuesto dejando constancia de la voluntad de trabajo y de colaboración de la mayoría de los docentes.

## EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Director	0	
Rector	3	100%
Consejo Directivo	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

"Se entiende por clima laboral todos aquellos factores relacionados con el trabajador, que influye en la efectividad y eficiencia de una institución. Ciertamente la productividad de muchas variables que van desde los sistemas administrativos hasta el usos de las tecnologías más avanzadas, de su nivel de satisfacción, del grado de cohesión de los equipos de trabajo y, en general, de la motivación para hacer su trabajo en excelentes estándares de calidad" ( Valenzuela, 2009: 200).

Las características de un líder están representadas por las cualidades y habilidades que posee el gerente educativo, demostrando su competencia profesional con un alto sentido de pertinencia que se comprueba con un 100% de compromiso con la labor educativa de parte de la máxima autoridad, el Rector y del máximo organismo de la institución como es el Consejo Directivo, a través de un liderazgo participativo. El clima de respeto en la toma de decisiones se demuestra porque se trabaja en un ambiente de responsabilidades compartidas y de respeto a las potencialidades individuales, aspectos que fomentan un clima saludable que permite tomar decisiones acertadas cuya meta es el mejoramiento de la educación.

## DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Tabla 10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	50%
b. No	2	50%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que ejecutan los miembros de una entidad para trabajar coordinadamente de forma óptima, que permitan el cumplimiento de las metas trazadas en la planificación, siendo necesario crear funciones específicas de personal para apoyar y ayudar a resolver los conflictos que se presentan.

El responsable de la institución define claramente los deberes asignados para cumplir con los objetivos propuestos, canalizadas mediante los mecanismos legales por la autoridad competente en un 50% que corresponde a respuesta negativa es decir que algunas decisiones para la solución de conflictos los toma la autoridad y la delegación en la toma de decisiones para solucionar conflictos representa 50%, que significa que se tiene confianza en los participantes dependiendo de los problemas para que se consideren la alternativas viables y posteriormente se comuniquen a los organismos competentes, quienes tienen el compromiso de desempeñar el trabajo en un clima de relaciones laborales positivas.

## LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Tabla 11 La administración y liderazgo en el Colegio

Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	100%				
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	100%				
c	La capacitación continua de los docentes	3	100%				
d	Trabaja en equipo	3	100%				
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	66.7%	1	33.3%		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			3	100%		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	33.3%	2	66.7%		

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

Los profesionales de la educación que ejercen funciones administrativas responden creativamente a los retos, oportunidades y poseen gran responsabilidad directiva para planificar, organizar y controlar a que se logren los objetivos organizacionales, siendo importante la comunicación. "un educador que no sienta gusto por su trabajo, es un esclavo de su medio de sustento y un esclavo, no podría formar hombres libres y audaces que no podréis educar a vuestros alumnos para que construyan mañana el mundo...prepararlos para la vida, capaces de transformarse a sí mismo y al mundo". (Castillo, 2004: pág. 91).

La dinámica en la organización institucional en el cumplimiento de las actividades se desarrolla en forma eficiente tendiente al logro de los objetivos propuestos como se demuestra en la tabla 12.

- El trabajo cooperativo es un pilar fundamental para la excelencia académica con el 100% de aceptación sobre la base de valores para la superación de la institución, que se demuestra en la confianza y apertura de las autoridades que conlleva a un mayor compromiso de los involucrados en el cumplimiento de sus responsabilidades a través de la mejora del aprendizaje, fomentando una educación de calidad y el logro de personas formadas para desarrollar su propio proyecto de vida.
- El desarrollo profesional de los docentes se demuestra por los logros en base al reconocimiento a la eficiencia de los procesos y eficacia de los resultados que contribuyen a la formación humana, científica y técnica fundamentados en valores con personas capaces de contribuir al desarrollo integral de los estudiantes, con un 100% de aceptación.
- La capacitación continua de los docentes es un 100% al ofrecer oportunidades de capacitación continua por parte del Ministerio de Educación, que permite profundizar el conocimiento en áreas específicas y manejo de nuevas herramientas tecnológicas, para introducir en el aula innovaciones pedagógicas y otras metodologías que mejoran la calidad de enseñanza - aprendizaje, además posibilita el desarrollo de competencias propias para el ejercicio profesional con conocimientos específicos y formación de valores.
- Trabajo en equipo 100%, la interacción dinámica y el desarrollo de actividades conjuntas promueve el aprendizaje significativo y la práctica de valores de solidaridad, respeto mutuo, con apertura al intercambio de experiencias siendo la institución el espacio para inculcar valores y principios como el soporte de la inclusión educativa en un ambiente de calidad y calidez.

- Vivencias de valores institucionales y personales 66.7% la formación en valores humanos institucionales y personales faculta una formación en competencias básicas del aprendizaje, como el fundamento básico de la educación: -"Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser" de manera que se fortalece y potencia el desarrollo individual y colectivo, desde la vivencia de los valores institucionales con el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes.
- La participación de los padres de familia en actividades programadas se dan a veces, corresponde al 100%, no existe un involucramiento total con el hecho educativo debido a múltiples situaciones, políticas de estado, que prohíbe la intervención económica constituyendo un limitante, padres que han migrado y sus representados están bajo la responsabilidad de parientes, quienes no tiene la misma responsabilidad, que ha llevado a considerar que la educación es solo competencia de la institución, el rol de los padres de familia en la educación de sus representados es fundamental constituyendo un vínculo para afianzar la relación familiar, tratando en lo posible de disminuir los problemas de conducta en un clima de unión social y cooperación, para un buen rendimiento escolar.
- Delegación de la autoridad a los grupos de decisión, siempre corresponde al 33.3%, se delega compromisos para desempeñar el trabajo y 66.7% a veces, la delegación de la autoridad faculta a las personas a participar en la toma de decisiones, debido a que existe un nivel de confianza y de comunicación permanente, la delegación de actividades específicas a los mandos medios, quienes cumplen con sus responsabilidades en el marco del respeto a todos los actores, siempre considerando los logros y la satisfacción que genera una buena administración y liderazgo.

## HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

Tabla 12 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	33.3%	2	66.7%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	100%				
c	Se adquiere a partir de la experiencia	3	100%				
d	Se desarrolla con estudios en gerencia	3	100%				
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	3	100%				

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

En realidad todos podemos ser líderes en las actividades que realizamos "El liderazgo personal se logra cuando un individuo emprende el camino, trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender" esto haría del ser humano un ente integral". El camino de líder" Historias ancestrales y vivencias personales" (Fischman, 2011:180).

Con los datos obtenidos a través de las encuestas, las habilidades para desarrollar un liderazgo ético para dirigir la institución en un 33.3% vemos que son innatas, el 100% expresa que se obtiene del estudio de las teorías contemporáneas de liderazgo, el 100% expresa que siempre se adquiere a partir de la experiencia, además se debe tener una sólida preparación sobre estudios de gerencia educativa lo demuestra los

resultados con el 100% siempre y que la capacitación continua tanto en teoría y práctica influyen en un 100%, reflexiones que determinan el alcance que tiene las decisiones de un líder positivo en la consecución de los objetivos y en la organización institucional.

El liderazgo administrativo en la comunidad de aprendizaje, permite crear planes conjuntos y apoderar al personal para que se tomen las decisiones que sean necesarias, el trabajo de líder es de ser facilitador para estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos los integrantes de la comunidad escolar.

#### PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR.

Tabla 13 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta	3	100%				
B	La disminución del número de estudiantes por aula			3	100%		
C	La mejora de los mecanismos de control	3	100%				
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	100%				

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

No es posible educar en un ambiente que no inspira confianza al educando, con un comportamiento equilibrado y ponderado. La motivación es la piedra angular de toda búsqueda seria de calidad de la enseñanza. La satisfacción de saber y poder actualizar sus propias posibilidades.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, como directivos se promueve: el uso de uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber los aspectos que se debe mejorar la totalidad de los encuestados coinciden en expresar que siempre (100%) se debe capacitarlo, el 100% señalan la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes de trabajo como factores determinantes para la promoción y mejora del desempeño docente y progreso del a institución escolar.

#### ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION Tabla

##### 14 Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	2	66.7%	1	33.3%		
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	66.7%	1	33.3%		
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinadores, etc.)	2	66.7%	1	33.3%		
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	66.7%	1	33.3%		
E	Otros (cuales)			3	100%		

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

Una institución educativa está integrada por organismos administrativos y de control con la finalidad de mejorar la planificación, motivación a los talentos humanos y coordinar las diferentes actividades en un ambiente de sana convivencia y permanente comunicación.

La empatía es la capacidad de una persona para colocarse en la situación de otra y vivir esa situación, está es una condición básica con el fin de orientar de mejor forma una formación integral y superar dificultades.

El equipo directivo trabaja en forma coordinada en el desempeño de sus funciones de acuerdo a las normas y lineamientos legales vigentes en la institución con una misión específica en beneficio de toda la comunidad educativa, cuenta con la mayoría de organismos para el desempeño administrativo y docente como lo demuestran los resultados: Rector, Consejo estudiantil, consejo directivo siempre con un 66.7% que establece las directrices generales para la elaboración y revisión de los proyectos curriculares; de gestión secretaria siempre con un 66.7%; de coordinación el vicerrector siempre con un 66.7%; y otros a veces con un 100% con tareas relacionadas con el quehacer educativo, pilares fundamentales que direccionan las actividades institucionales como los máximos organismos de decisión.

#### ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES

Tabla 15 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de Profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100%				
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83.3%	1	16.7%		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83.3%	1	16.7%		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83.3%	1	16.7%		

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

La acción didáctica permite incorporar enfoques metodológicos, los cuales constituyen el medio más conveniente para asegurar la inserción en la acción didáctica, en la experiencia vital de los alumnos, para responder a sus auténticas necesidades educativas, procurando crear un ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo de las habilidades innatas de los estudiantes y facilitar la construcción de aprendizajes significativos.

La Junta de Profesores de cada uno de los cursos del centro educativo promueve oportunidades de poner en práctica nuevos aprendizajes en la medida que los aprendizajes sirvan para afrontar y resolver problemas que se presentan a diario, como lo establece la tabla N° 15 el 100% en la evaluación de los aprendizajes, el 83.3% en la resolución de conflictos y en la coordinación de actividades de enseñanza - aprendizaje con la generación de un ambiente de trabajo que favorece el desarrollo de las capacidades de los estudiantes.

#### LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Tabla 16 Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	50%	3	50%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	66.6%	2	33.3%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83.3%	1	16.6%
d	Mantener actualizada la metodología	4	66.6%	2	33.3%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100%		
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	66.6%	2	33.3%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	66.3%	2	33.4%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	66.6%	2	33.3%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50%	3	50%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100%		

Fuente: Encuesta a Docente

Elaborado por: Mercedes Guzmán

La incidencia que tienen los diferentes componentes en la organización educativa tiene una implicación de gran magnitud en lo que respecta a la dirección, planificación curricular, decisiones del aula y de la institución y sobre todo a la preocupación sobre los procesos de enseñanza - aprendizaje en el aula, que conlleva a plantearse los diferentes procesos didácticos, estrategias metodológicas bajo las directrices de la Comisión técnica Pedagógica. La participación activa se hace imprescindible para mantener actualizada la metodología didáctica, para llevar a cabo la evaluación de las actividades realizadas y elaborar las correspondientes propuestas de mejora.

En lo relacionado al rol de los equipos didácticos y sus acciones, los directivos institucionales se pronuncian con las siguientes apreciaciones:

a. Organizar y desarrollar las experiencias propias de cada materia

Los directivos estiman que se cumple en un 50% positivamente en la organización y desarrollo de las materias en el aula basándose en experiencias propias. El docente toma como directriz para su planificación la malla curricular del Ministerio de Educación.

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

La apreciación de los directivos al respecto atribuye el porcentaje de 66.6% de manera positiva en cuanto a encargarse el plantel de formular propuestas para la elaboración de proyectos, planificaciones con el propósito de contar con herramientas necesarias para la práctica docente en el aula.

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

Es responsabilidad directa de las áreas y comisiones planificar las actividades conjuntamente con los Jefes de Área y el Vicerrectorado con una apreciación del 83.3% en forma positiva, lo que demuestra que el trabajo coordinado facilita el aprendizaje.

d. Mantener actualizada la metodología

Mantener actualizada la metodología es un criterio que los directivos del consignan un 66.6% de positivo, porque todavía hay ciertos docentes que se resisten a la capacitación, la mayoría de los docentes están preocupados por mejorar su nivel académico con la participación en cursos de capacitación y actualización, además que se está cursando cuarto nivel que posteriormente repercutirá en la institución implementando metodologías adecuadas.

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

El 100% del criterio directivo admite en forma positiva que las instancias pedagógicas promueven en el plantel la investigación educativa en actividades relacionadas con el trabajo docente en el aula haciendo uso de las nuevas tecnologías con las que cuenta el establecimiento.

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

El 66.6% de la población encuesta coincide en afirmar que se coordinan las actividades con el DOBE como una instancia de apoyo a los estudiantes que presentan problemas sicopedagógicos, con un seguimiento permanente a las actividades para tomar medidas correctivas.

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

De los resultados obtenidos se puede corroborar que tiene una apreciación positiva con el 66.6%, en el establecimiento se manejan documentos que abalizan las actividades pedagógicas que se realizan semanalmente, así como se emite informes quimestrales de los avances programáticos.

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

Las necesidades didácticas de cada área son analizadas con la finalidad de buscar propuestas innovadoras que se reviertan en las aulas de clase con el empleo de material didáctico, a través del plan de transformación de mejoras del aprendizaje.

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

Los departamentos didácticos del establecimiento están integrados por áreas y comisiones que responden al desarrollo de las actividades académicas, tiene una apreciación del 50% en forma positiva, puesto que la malla curricular está estructurada considerando la realidad nacional, la obligación de los equipos didácticos está en adecuarla en función de los recursos, de las estrategias metodológicas y de los indicadores de evaluación, aspectos que determinan las planificaciones de aula con el asesoramiento de los Jefes de Área y del Vicerrectorado.

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

La respuesta es 100% afirmativa lo que demuestra el interés de parte del equipo didáctico de consensuar con los docentes en las reuniones de áreas las estrategias metodológicas e innovaciones que se van presentando en el proceso de aprendizaje y de cumplir con la entrega de los documentos en los tiempos establecidos para el seguimiento y control de las actividades docentes.

## LA GESTION PEDAGOGICA DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES Tabla

### 17 La gestión pedagógica y soluciones

Orden	ACCIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%		
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	83.3%	1	16.6%		

Fuente: Encuesta a Docente

Elaborado por: Mercedes Guzmán

Si partimos de la idea de que en el proceso de mejora de la calidad en el servicio educativo involucra docentes, directivos, estudiantes y la comunidad en general, se considera la reasignación de las acciones de cambios trascendentes que pueden concretarse por la mediación del directivo o gestores en su ámbito de trabajo, demostrado en la tabla N° 1 con el 83.3% en siempre y un 16.6% a veces.

"El conocimiento de referentes teórico - metodológicos acerca del proceso administrativo es, entonces, necesario para la toma de decisiones relativas a los factores humanos, pedagógicos, curriculares y financieros que inciden y a la vez forman parte de la organización y funcionamiento de todo sistema educativo.

Revista La Tarea - La dimensión administrativa de la gestión.( En línea).  
<http://latarea.com.mx/articu18/jlarias18.htm>. (Consulta: 23 de septiembre de 2011:10.22).

#### MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Tabla 18 Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%		
a	Reingeniería de procesos	3	50%	2	33.4%	1	16.6%
b	Plan estratégico	5	83.3%	1	16.6%		
c	Plan operativo anual	6	100%				
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	3	50%	2	33.3%	1	16.7%

Fuente: Encuesta a Docente

Elaborado por, Mercedes Guzmán

En el centros educativo en la actualidad el uso adecuado de material de planificación educativa esta direccionado a satisfacer la necesidades de los estudiantes, lo que

implica encontrar las herramientas necesarias que puedan proporcionarle el cambio y la mejora que contribuyan a responder a la demanda de la organización escolar.

La institución educativa cuenta con una planificación educativa que se sustenta en el POA en un 100% con el empoderamiento de todos los involucrados en las diferentes actividades del quehacer educativo, en el Plan estratégico el 83.3% a través de un proceso que se construye con la colaboración de los distintos actores con miras a la consecución de logros y resultados educativos, 50% de reingeniería de procesos y de proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes con el propósito de rediseñar los sistemas y procesos educativos con el objetivo de mejorar su calidad y eficacia.

#### 4.2.2 De las encuestas a docentes

El papel de los docentes es ser formadores, orientar a los estudiantes "aprender a aprender" de manera autónoma que promueva una cultura de cambio, que promueva el desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas haciendo uso de la inmensa información disponible y de las potentes herramientas tecnológicas, observando su propia acción didáctica y pedagógica siempre buscando mejoras para generar aprendizajes significativos en el aula, desarrollar habilidades y competencias en los estudiantes.

Una labor amplia de los docentes es la implementación de estrategias participativas que vinculen el trabajo en lo que respecta a la gestión administrativa y gestión pedagógica con búsqueda de soluciones a las necesidades institucionales que inciden en el funcionamiento de todo el sistema educativo.

## RESULTADOS DE ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 19 Resultado de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	16	80%	4	20%		
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.	16	80%	4	20%		
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.	16	80%	4	20%		
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes - estudiantes - familias - asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	45%	10	50%	1	5%
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	13	65%	4	20%
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	65%	7	35%		
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	70%	6	30%		
Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	14	70%	5	25%
Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			12	60%	8	40%
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5%	12	60%	7	35%

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	60%	8	40%		
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo	14	70%	4	20%	2	10%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	75%	5	25%		
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	19	95%	1	5%		
Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75%	5	25%		
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	70%	5	25%	1	5%

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Mercedes Guzmán

- 1) El liderazgo en el centro educativo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del análisis permanente de las actividades que se ejecutan en el establecimiento con el 80% siempre, y un 20% que aseveran que a veces tienen una actitud de cuestionar las órdenes existentes. En este sentido las autoridades institucionales brindan una apertura para la comunicación y planificación de las actividades educativas, teniendo presente que en el momento de tomar decisiones para solucionar conflictos prime el dialogo y el compromiso en el cumplimiento de responsabilidades.
  
- 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, que se refleja siempre el 80% de aceptación ante la necesidad de capacitación y actualización a través de los cursos del Ministerio de Educación. La política educativa enmarcada en innovación pedagógica, cultivar la creatividad, la libertad de ideas y de expresión, dándole el rol protagónico al educando y convirtiendo al docente en un guía facilitador del proceso de enseñanza- aprendizaje.

- 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. Los resultados sobresalen a favor de siempre en un 80%, seguido de un 20% a veces, es evidente demostrar que la institución educativa constituye un ambiente de convivencia social que nos compromete a formar no solo en competencias académicas, sino también incorporar a los estudiantes como seres humanos con valores y principios en un ambiente donde se genere un aprendizaje ético que servirán de base para una educación de calidad y con calidez.
  
- 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

Se puede observar en el cuadro que el 45% responde siempre, el 50% a veces y un 5% nunca, lo que demuestra que la educación en el país está atravesando un proceso de transición que tiene que ser orientado a la formación estudiantil considerando la realidad del entorno geográfico en que se desenvuelve el centro educativo y las demandas sociales del mercado laboral.

- 5) Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El porcentaje que se demuestra en el cuadro de resultados está definido de la siguiente manera el 15 % siempre, el 65% a veces y un 20% nunca, el mayor peso tiene a veces lo que clarifica que hay una posición de escepticismo en los padres de familia ante la falta de información referente a algunos aspectos del sistema educativo y por la falta de involucramiento en el cumplimiento de sus responsabilidades como un elemento fundamental de la educación de sus hijos.

- 6) Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje

El porcentaje mayor representa siempre con un 65% y 35% a veces, se considera que se valora en trabajo en equipo a través de responsabilidades compartidas, siendo una oportunidad de participación y de interrelación para la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos educativos que conllevan a generar un aprendizaje significativo.

- 7) En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

El 70% responde siempre y un 30% a veces, confirmando la importancia de la educación en la práctica de valores como un eje transversal de la educación generando un puente entre el conocimiento científico y el saber cotidiano en búsqueda de una educación equitativa y democrática.

- 8) Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

Se observa que el 5% responde que siempre, el 60 % a veces y el 25% nunca, existiendo cierta resistencia por parte de los docentes de involucrarse en este proceso de transformación del sistema educativo y debido a la pasividad con lo que se miraba a la educación, realidades que están cambiando con la aplicación del Plan Decenal de Educación como reza la Sexta Política del Plan Decenal de Educación 2006 -2013 "Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo".

- 9) . Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.

Se muestra el porcentaje de 60% a veces y un 40% de nunca, debido a que la integración en el grupo institucional implica la necesidad de compartir, interactuar,

discernir, consensuar en el centro educativo. En este aspecto el eje que dirija el accionar de los docentes es el empoderamiento y la participación de todos los miembros en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

10) . Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

El 5% responde siempre, el 60% a veces y el 35% nunca que se refleja en tino administrativo para tomar decisiones sin dejar de lado la ética y equilibrio como autoridad. Es decir el autoritarismo o la permisividad son los extremos en los que no se debe caer con la convicción de que las soluciones sabias facilitan un ambiente escolar positivo.

11) . Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

Los resultados demuestran que el 60% siempre y el 40% a veces, constituyen un indicador del liderazgo que tienen las autoridades en la administración, de tal manera que esta situación presenta la oportunidad de la participación de los demás miembro en la toma de decisiones. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.

La afirmación que el 70% expresan siempre, lo que implica un signo evidente de inclusión y de compromiso de trabajo en miras del beneficio de la comunidad educativa.

12) . Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica

El porcentaje revela que el 75% responde siempre lo que constituye un indicador que demuestra el grado de aceptación, liderazgo y gestión de las autoridades educativas en el ámbito interno y externo. Además la generación de un ambiente en que prima las buenas relaciones humanas fomenta actitudes de liderazgo.

13) . Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera

El 95% responde siempre y el 5% a veces lo que demuestra la capacidad de gestión y liderazgo con el manejo transparente y de rendición de cuentas, la administración transparente determina la satisfacción de todos quienes integramos el centro educativo.

14) . Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes

Puede notarse que el 75% responde siempre y un 35% a veces con la realización de actividades de convivencia institucional con un alto porcentaje de aceptación, creando espacios con la colaboración de docentes, autoridades y padres de familia de integración institucional.

15) .Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Se considera relevante el porcentaje de siempre con un 70% de aceptación lo que demuestra una tendencia hacia implementación de una educación en la práctica de valores, los que se priorizan son: la puntualidad, responsabilidad, solidaridad, ética, honradez, honestidad, sin dejar de lado aquellos valores que son propios de cada una de las personas.

#### 4.2.3 RESULTADO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES

La construcción del aprendizaje escolar es un proceso de elaboración en el sentido que el estudiante selecciona, organiza y transforma la información que recibe de diversas fuentes relacionando dicha información con sus ideas previas, experiencia y con el contexto geográfico en que se desenvuelve. "la función de profesor es guiarle para que aprende a hacer uso de sus propias herramientas cognitivas para acercarse, descubrir, transformar y hacer suyos los distintos objetos de conocimiento" (Chavería Olarte, 2007: 34).

Tabla 20 Resultado de 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.	14	70%	6	30%		
2. Las autoridades hablan más que	4	20%	9	45%	7	35%

escuchan los problemas de los estudiantes.						
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40%	11	55%		
Para vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.	10	50%	5	25%	5	25%
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	25%	9	45%	6	30%
Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	9	45%	5	25%	6	30%
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	16	80%	4	20%		
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	13	65%	6	30%	1	5%
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5%	8	40%	11	55%
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	16	80%	4	20%		
Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	9	45%	7	35%	4	20%
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	16	80%	4	20%		
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	65%	7	35%		
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	75%	4	20%	1	5%

Fuente: Encuesta a Docente

Elaborado por, Mercedes Guzmán

1. El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes

El mayor porcentaje representa siempre con el 70% y a veces con el 30%, factor importante en la dirección del centro educativo, puesto que constituye el pilar fundamental para las buenas relaciones interpersonales en un ambiente de confianza y de respeto, en que cuenta la opinión de los demás, significa predicar con el ejemplo.

2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.

El 45% refleja que a veces hablan más que escuchar a los estudiantes, lo que revela la necesidad de una capacidad más receptiva y sensible para prestar atención a las inquietudes y dificultades que requieren ser escuchadas, ante esta realidad es necesario generar empatía y oportunidades para comprender de mejor manera y optar por soluciones que beneficien e a todos los involucrados.

3. El liderazgo conductual orientado a la realización de atareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.

El más alto porcentaje (55%) responde que a veces se da un liderazgo orientado a las tareas, parte importante de la función de los líderes para la toma de decisiones y el 45% señala que siempre se enfoca la gestión hacia las tareas que es el objetivo que busca el sistema educativo actual.

4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases.

Se aprecia un porcentaje de 25% en siempre, 45% a veces y un 30% nunca, en este sentido se considera que la implementación de nuevas ideas en el proceso de enseñanza- aprendizaje contribuye a la innovación que favorece la secuencia programática de nuevos currículos y contribuye también a incentivar la creatividad de los discentes con una participación dinámica.

5. En clases se espera que todos los/las alumnos/as hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo.

Los resultados reflejan que el 25% responde siempre, el 45% a veces y un 30% nunca, situación que responde en algunos casos a optimizar el tiempo debido al número de estudiantes para visualizar un grado de aprendizaje simultáneo, pero la realidad demuestra que los estudiantes tienen habilidades y capacidades diferentes, para lo cual se debe implementar un sistema de trabajo en equipo para generar aprendizajes significativos.

6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

Es importante hacer hincapié en este indicador ya que vemos que el 45% siempre está preocupado por que los estudiantes estén motivados para que las clases sean interesantes, el estudiante no es un máquina para almacenar conocimientos es un ser humano con inquietudes, necesidades que requiere la orientación y guía acertada para formar las nuevas estructuras mentales y la mejor manera es practicando valores.

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes lo desarrollen

El porcentaje de 80% en siempre y 20% a veces, consciente de la responsabilidad que se tiene en la formación de los estudiantes y que son los únicos que tienen impacto sobre el aprendizaje y la formación integral de los mismos. El desempeño docente en el aula se demuestra siendo competentes, es decir que las practicas pedagógicas contribuyan a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados.

8. Los métodos de enseñanza en tu clase se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes.

Se refleja que el 65% de los docentes expresan que siempre están preocupados por mejorar la educación con estrategias y metodologías innovadoras y novedosas, así

como también el empleo de la tecnología como una herramienta necesaria que permite que el estudiante sea quien construya su propio conocimiento, y el 35% responden que a veces demostrando también que hay docente que todavía se resisten al cambio.

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

El porcentaje del 5% siempre, el 40% a veces y el 55% nunca refleja que el trabajo compartido y la comunicación que fluye en el centro educativo es eficiente al demostrar el interés de los docentes al apersonarse de los problemas de los estudiantes y buscar alternativas de solución con la asistencia del DOBE para tratar los problemas sicopedagógicos y lograr la inserción del estudiante.

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Se aprecia que el 80% expresa que siempre se dan oportunidades para la expresión de opiniones por parte de los estudiantes. Situación en la que se puede observar que si se generan los espacios de diálogo y respeto a las opiniones de los estudiantes, como un factor importante para el cultivo de los valores y una formación democrática y participativa.

11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.

Los resultados reflejan que el 45% expresa que siempre es el profesor quien decide las actividades que se deben desarrollar en clase, el 35% a veces y un 20% nunca. Debe entenderse que la planificación de las actividades docentes debe responder a múltiples propuestas a partir del análisis situacional, referidas a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, considerando las experiencias previas que posee.

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente

Es importante el porcentaje de 80% en siempre y el 20% a veces para demostrar que si se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y con la participación del docente como facilitador del mismo. El trabajo en equipo es potencialmente recomendable porque permite la posibilidad de interactuar, intercambiar experiencias que son condicionantes para enriquecer las relaciones interpersonales. El docente debe ser motivador, creativo para lograr que los estudiantes se involucren en el proceso de aprendizaje.

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Los resultado del 65% en siempre y del 35% a veces demuestra que los docentes se sienten identificados y comprometidos con el quehacer educativo al brindan su contingente a las autoridades producto del trabajo en equipo en un ambiente de confianza a través del liderazgo participativo.

14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

El 75% de la población estudiantil encuestada expresa que siempre prevalece la ética y los valores por parte del equipo docente a través del ejemplo. Los verdaderos educadores trascienden en los educandos no solo porque se transmite conocimiento sino se generan aprendizajes significativos para la vida, debido a los valores que encierran.

#### 4.2.4 RESULTADOS DE ENCUESTAS DE PADRES DE FAMILIA

En la educación de hoy algunos padres de familia no tienen la educación la preparación necesaria para resolver las dudas y los problemas para poder realizar el control y

seguimiento de las tareas escolares, así como también la responsabilidad de hacer visitas periódicas al establecimiento para averiguar del aprovechamiento de sus hijos.

Tabla 21 Resultado de encuesta a padres de familia

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	10	50%	10	50%		
2. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en la administración del establecimiento	18	90%	2	10%		
El liderazgo está orientado a la realización de actividades para mejorar el ambiente escolar.	18	90%	2	10%		
Para vez se llevan a cabo talleres para padres e hijos.	4	20%	12	60%	4	20%
En las reuniones que convocan las autoridades generan un ambiente de confianza y apertura a las opiniones de todos los padres de familia tiempo.	15	75%	5	25%		
Los docentes inician las asambleas generales con frases motivadoras, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	15	75%	5	25%		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	65%	7	35%		
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	80%	3	15%	1	5%
Los docentes se interesan por los problemas de los/las estudiantes y dialogan con los padres de familia	17	85%	2	10%	1	5%
Los docentes dan oportunidades a que los padres de familia opinen sobre la educación en el establecimiento.	16	80%	3	15%	1	5%
11. Se organizan actividades de integración en el	18	90%	2	10%		

ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
12. Las autoridades mantienen liderazgo en el ámbito de la gestión.	12	60%	8	40%		
13. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del establecimiento.	9	45%	11	55%		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los directivos y de los docentes	9	45%	11	55%		

Fuente: Encuesta a Docente  
Elaborado por: Mercedes Guzmán

1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.

Respecto a este indicador la muestra de padres/ madres de familia manifiesta una aceptabilidad del 50% en cuanto admite que la autoridad siempre tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, con la Ley de Educación Intercultural estipula que tienen derecho a vigilar y supervisar de manera activa el desenvolvimiento del sistema educativo institucional en que se forman sus hijos.

2. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en la administración del establecimiento.

El porcentaje del 90% en siempre y el 10% a veces refleja que los directivos mantienen el liderazgo y gestión en la administración. La realidad institucional así lo demuestra al contar con una infraestructura adecuada, mantener el liderazgo entre los colegios técnicos del régimen costa, generar empatía entre todos los miembros de la comunidad educativa y mantener una buena comunicación interna y externa al establecimiento.

3. El liderazgo está orientado a la realización de actividades para mejorar el ambiente escolar.

La apreciación del 90% es siempre, el 10% a veces, razón por lo cual se debe continuar fortaleciendo el liderazgo con actividades innovadoras, participación de padres de familia en la toma de decisiones, condiciones necesarias que favorecen el desarrollo individual y comunitario de los estudiantes.

4. Se llevan a cabo talleres para padres e hijos, donde se fortalezcan los valores

El resultado de 20% en siempre, el 60% a veces y el 20% nunca se llevan a cabo talleres para padres e hijos que fortalezcan valores, podría manifestarse que es una debilidad latente al no planificar talleres periódicamente donde se propicie la participación de los padres de familia, quizá esta realidad sea una razón para la falta de involucramiento de los padres de familia en el hecho educativo.

5. En las reuniones que convocan las autoridades generan un ambiente de confianza y apertura a las opiniones de todos los padres de familia a tiempo.

En el presente indicador el porcentaje de 75% en siempre y del 25% a veces admite un ambiente de confianza y apertura a las opiniones de todos los padres de familia al existir la participación mayoritaria a reuniones y actos que se desarrollan en el establecimiento.

6. Los docentes inician las asambleas generales con frases motivadoras , considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario

El porcentaje de 75% siempre y del 25% a veces, demuestra el rol protagónico que tiene el docente en el desarrollo de las diferentes tareas educativas, en cada actividad planifica las acciones a tomar, en este caso con videos referidos a valores y con temas

que sirvan de puente entre padres e hijos para mantener buenas relaciones familiares tan deterioradas en la sociedad actual.

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen

El porcentaje máximo de esta declaración corresponde a siempre con el 65% que se refleja en la aplicación de actividades innovadoras en el aula, fruto de la responsabilidad al participar en los cursos de actualización y capacitación curricular que se manifiesta en la aplicación práctica en el aula.

8. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores

El 80% de siempre, el 15 % a veces y el 5% nunca, se deduce que existe un verdadero compromiso en la formación integral de los estudiantes por parte de los docentes y los directivos al demostrar un gran interés por la integración del conocimiento, la experiencia y los valores que faciliten la comprensión y asimilación en pro de una educación de excelencia.

9. Los docentes se interesan por los problemas de los/las estudiantes y dialogan con los padres de familia

Se observa que el 85% respondió siempre, 10% a veces y un 5% nunca, los docentes demuestran interés por solucionar los problemas de los estudiantes mediante el diálogo y la concertación estableciendo responsabilidades compartidas y con el apoyo del DOBE haciendo una investigación de cada caso y visitando los hogares de los estudiantes para palpar la magnitud del problema y poder tomar las medidas correctivas necesarias en beneficio de los estudiantes.

10. Los docentes dan oportunidad a que los padres de familia opinen sobre la educación en el establecimiento

La aceptación de un 80% en la que los docentes brindan la oportunidad a los padres de familia para que se involucren en la educación de los hijos es una prioridad como reza la Ley de Educación Intercultural, como un derecho al ser parte activa en la educación de sus hijos.

11. Se organizan actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes

La educación no es únicamente aprendizaje que se genera en las aulas, también se planifican a través de las comisiones actividades sociales, culturales y deportivas con la participación de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia como lo demuestra la encuesta con un 90% de aceptación, resultado de un buen clima institucional y de interrelación de la comunidad educativa.

12. Las autoridades mantienen liderazgo en el ámbito de la gestión

El 60% corrobora que siempre las autoridades mantienen el liderazgo en el ámbito de la gestión, en nuestro caso se ha implementado los laboratorios de computación y de la especialidad de transformados y Elaborados Lácteos resultado al obtener la donación para implementar la planta procesadora de lácteos para el desarrollo de los emprendimientos productivos que se ejecutan en el plantel.

13. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del establecimiento

El 45% responde siempre y el 55% a veces que sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del establecimiento es aceptable y reconocen que se

debe visitar de manera continua el establecimiento para conocer más de cerca la gestión de las autoridades para involucrarse en la toma de decisiones.

14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los directivos y de los docentes

g. El 45% responde que siempre y el 55% a veces coinciden en afirmar que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los docentes y los directivos, a más de planificar las actividades docentes de enseñanza -aprendizaje se generan espacios para inculcar valores, principios. "Un maestro educador siembra la verdad y el bien, no los deposita superficialmente en la mente de los alumnos. Pone en juego su razón, su voluntad y su amor y, a partir de ello, sabe motivar con respetuosa espera que se mueva la voluntad del educando hacia esa

Verdad y ese Bien (Guillen Parra, 2006:147).

#### De la entrevista a directivos RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Tabla 22 Resultado de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	3	100%	0	0
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	3	100%	0	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	100%	0	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	100%	0	

5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	100%	0	
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	100%		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	66.6%	1	33.3%
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	2	66.6%	1	33.3%

Fuente: Encuesta a Docente

Elaborado por, Mercedes Guzmán

De los resultados de la entrevista a los directivos el manifiesto al respecto se refleja en respuestas positivas y débiles en el siguiente análisis:

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

Los directivos coinciden con una respuesta positiva de 100% de aceptación en la que expresan que la comunicación es el intercambio de ideas, sentimientos, sirve para establecer vínculos de amistad, sirve para establecer lazos de amistad, que la comunicación contribuye a la empatía, mientras que la información es el conjunto de datos que se obtiene de manera impersonal que se la puede obtener a través de varias fuentes.

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

En el Colegio contamos con el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia, como instrumentos que norman el desarrollo armónico de las actividades propias de la institución educativa, definiendo las tareas que corresponde desempeñar a cada miembro en un ambiente de convivencia pacífica como lo demuestra la encuesta con un resultado positivo. Cabe indicar que estos documentos deben ser reformados tomando

como base los lineamientos de la Constitución de la República y de la Ley de Educación intercultural.

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

Sobre esta interrogante la respuesta es positiva en un 100% en el sentido que se debe buscar la solución a los conflictos, la principal norma para enfrentarlos es el dialogo directo y franco con todos los involucrados para tratar de llegar a un acuerdo de ganar - ganar, como el camino más idóneo de un liderazgo eficaz y eficiente.

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

Con una respuesta positiva del 100% los directivos consideran que las características de un líder deben reflejarse en la administración practicando las virtudes éticas como: la justicia, responsabilidad, honestidad, creatividad, humildad, sinceridad y democracia: saber escuchar a los demás, discernir un problema y tomar las decisiones más acertadas.

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

En esta interrogante se atribuye a los directivos una respuesta de 100% positiva, el liderazgo que predomina es el liderazgo transformacional en la medida que es capaz de organizar su propio cambio; además de organizar actividades que faciliten la participación de todos los involucrados "El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla" ([http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf) consulta 19 de noviembre 19h:45).

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

La respuesta positiva tiene un peso del 100% con valores como el respeto, la puntualidad, la sinceridad, el trabajo cooperativo directrices fundamentales en las que se sustenta la labor educativa en el centro escolar.

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

El respeto, la solidaridad y la puntualidad son los valores que predominan en la institución, pero no se puede desconocer la realidad de la actual sociedad donde la práctica de valores es preocupante, que se evidencia con una respuesta positiva del 66.6% y una respuesta débil de 33.3%, teniendo que fortalecerlos para lograr una formación holística de los estudiantes.

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

A esta interrogante se le asigna un porcentaje de 66.6% de respuesta positiva y un 33.3% de respuesta débil considerando que la irresponsabilidad, la mentira, la prepotencia generan un ambiente inadecuado.

Para mantener un clima institucional positivo se debe generar espacios de discusión sobre valores, círculos de estudio y principalmente practicar valores.

Matriz de problemáticas (en esta matriz puntualizar los principales problemas en la gestión de liderazgo y valores. Los datos los obtiene del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas)

### Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Falta charlas motivacionales en temas relacionados con valores que se desarrollan en el centro educativo.	Falta de liderazgo y gestión de los profesores y directivos para la promoción de los valores de los estudiantes.	Alteraciones en la convivencia y comportamiento de los estudiantes.
	Falta de gestión para realizar seminarios y talleres de socialización de los valores.	Desinterés de los estudiantes en el cumplimiento de sus responsabilidades por ser permisivos los docentes.
	Falta de liderazgo para tomar decisiones y de aplicar el Código de convivencia.	Estudiantes exigen que se respeten solamente sus derechos sin reconocer que también tienen deberes.
Problema 2.	No existe un liderazgo marcado para contrarrestar la desmotivación de los estudiantes y el desinterés de algunos padres de familia.	Deserción escolar y rancas continuas por parte de algunos estudiantes.
Desmotivación de los estudiantes y padres de familia para el estudio y bajo rendimiento académico.	Los docentes no inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar o comunitario	Los estudiantes no se sienten motivados en las clases y su involucramiento es muy pobre.
	Los docentes no lideran el acercamiento a las situaciones problemáticas	Desconocimiento de la situación familiar de los estudiantes por los

	de los padres de familia.	docentes, tomando decisiones a veces equivocadas.
Problema 3. Aplicación inadecuada de la metodología por parte de los docentes.	Conformismo y resistencia al cambio por parte de algunos docentes en romper esquemas caducos ante los retos de la superación.	Clases impartidas sin planificaciones y sin material didáctico de soporte.
	Falta mayor compromiso para aplicación de metodologías innovadoras en las aulas	Las clases que se imparten se tornan rutinarias.
	La falta de liderazgo de los maestros se reflejada en la resistencia para desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	Planificaciones curriculares no se entregan en tiempos convenidos y no se aplica una evaluación procesual.

## 5. DISCUSION

La gestión, el liderazgo y los valores de una institución educativa son espacios que involucran a todos los actores del centro educativo, el hecho de hacer un estudio implica un análisis detallado de conceptos, importancia, características y el alcance de los mismos como base del bienestar.

El presente análisis hace referencia a los resultados obtenidos en las diferentes encuestas y entrevistas, aplicadas a los estudiantes, directivos, docentes y padres de familia del Colegio Nacional Técnico "Remigio Crespo Toral", además la revisión de fuentes bibliográficas impresas y virtuales referidas a la gestión, el liderazgo y los valores, y concluir con el aporte de las experiencias educativas del responsable de este estudio de la realidad institucional en el presente trabajo investigativo.

El conocimiento parcial de los valores, la planificación y aplicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje como parte del currículo oculto, pueden ser algunos obstáculos para que la sana convivencia y la relación con los demás se torne un tanto difícil, por lo que deber ser una prioridad optimizar los talentos humanos existentes para recuperar la calidad de organización educativa.

Las entrevistas y encuestas aplicadas a los principales actores del colegio, responsables directos de las actividades educativas, rescatan aspectos relevantes, los que analizamos a continuación:

La institución educativa cuenta con una organización, respaldada en los equipos de trabajo (66.7% de los encuestados, tabla estadística 6), Es importante señalar que este trabajo cooperativo está liderado por la autoridad a través del desarrollo de tareas conjuntas en un ambiente de comunicación en que coordina todas las actividades en base de reuniones y de compromisos de todos los involucrados propiciando procesos de administración que viabilicen el crecimiento institucional.

En el colegio "Remigio Crespo Toral" se realiza un trabajo conjunto, prueba de ello es la aplicación de clases de acompañamiento y evaluación al desempeño docentes por parte de los estudiantes que se expresan en la tabla N° 7, el propósito es emprender en alternativas de mejoras a través de círculos de estudio para la actualización y capacitación docente en el manejo de nuevas estrategias metodológica, nuevas tecnologías, y la aplicación de evaluaciones externas a cargo de Educación Técnica con el seguimiento de los proyectos que se ejecutan el plantel obteniendo un buena aceptación como un referente para la mejora continua.

Las tareas que desarrollan los miembros de la institución están enmarcadas y normas y lineamientos legales de la educación a nivel externo e interno. (Tabla estadística 8). Este dato es relevante, puesto que, de acuerdo a la observación directa y participativa como investigadora puedo asegurar que se está realizando ajustes a estos documentos

y definiendo las funciones de cada miembro en el Manual de Procedimientos Administrativos y un catálogo de puestos de trabajo de todo el personal que labora en la institución.

El clima de respeto y consideración en la toma de decisiones lo lidera la máxima autoridad del plantel con un 100%, es importante destacar que una buena administración estratégica garantiza un clima de respeto a las potencialidades individuales en virtud de una educación que conlleve a la excelencia, se puede observar que las autoridades se sujeta a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, (Tabla estadística 9). Son relevantes los resultados al demostrar un clima de respeto a las opiniones de los demás, tolerancia con las equivocaciones y la respuesta a proponer alternativas constructivas para generar un apropiado clima y tomar las decisiones adecuadas.

La delegación en la toma de decisiones para la resolución de los problemas o conflictos, no se la delegan a otra persona o funcionario, con un porcentaje de 66.7%, y un mínimo de directivos delegan a otro funcionario con el 33.3%, al definir roles y funciones específicas a cada funcionario. (Tabla estadística 10). Se expresa en este contexto es trascendental la experiencia adquirida en la gestión administrativa que no se trata de "abarcar todo", sino delegar funciones para mantener el equilibrio en cumplimiento de los roles asignados, propendiendo a la toma de decisiones con responsabilidad, eficiencia y compromiso laboral en conjunto para la resolución de conflictos.

Con respecto al apartado administración y liderazgo en el centro educativo los profesionales se promueven creativamente oportunidades de desarrollo a través de: Trabajo en equipo, desarrollo profesional de los docentes, vivencia de valores, excelencia académica. Los aspectos que menos se promueven son los siguientes: la delegación de autoridad y la participación de los padres de familia en las actividades programadas. (Tabla estadística N° 11). "Los administradores de los centros educativos

tienen la responsabilidad de ser líderes y entre las múltiples funciones les corresponde tomar decisiones” (Huber, 2011: 29).

Los datos antes mencionados, permiten establecer que, falta el liderazgo y gestión en las autoridades de la institución para mejorar la calidad académica y de vida de sus estudiantes. (Tabla estadística 11). Según las experiencias vividas en los últimos cinco años en la institución y revisando los resultados, se percibe que, la participación de los padres de familia y el involucramiento de los mismos en las actividades académicas de sus hijos o representados es mínima; con esta actitud, por una parte, no se está respaldando la iniciativa de los docentes y directivos, y por otra, los padres de familia no se informan, de la situación emocional y académica de sus hijos.

En realidad todos podemos ser líderes en las actividades que realizamos.” El liderazgo personal se logra cuando un individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad para aprender, esto haría del ser humano un ente integral”. (Feischman, 2011:180), habilidades de liderazgo que se adquieren estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, a partir de la experiencia, con la capacitación continua como lo demuestra la Tabla estadística n° 12.

La responsabilidad del líder se demuestra en la capacidad de dirigir la institución en base del cultivo de valores, con sabiduría y experiencia y querer servir antes que servirse. Las habilidades como directrices para la gestión administrativa se van construyendo con el tiempo, con los aciertos y desaciertos, sorteando las dificultades que se presentan en el camino acogiendo las orientaciones que garanticen una adecuada toma de decisiones.

La institución educativa, como lo expresan los resultados de la tabla estadística 13, cuenta con la mayoría de los organismos para el desempeño administrativo y docente de la misma, los resultados evidencian una gestión y un liderazgo oportuno, en que el uso de la información de los resultados del desempeño docente, directivo y de los

estudiantes tienen que ser divulgados a través de canales de comunicación, para la promoción de la oferta académica de la institución.

El liderazgo de los miembros de la entidad educativa se ha limitado exclusivamente al área académica, dejando de lado las gestiones ante los organismos seccionales para adquirir fondos para el mejoramiento y desarrollo económico de la institución.

La calidad académica de los estudiantes de la institución, en un buen porcentaje, ha mejorado, y en comparación con los centros educativos del medio ha adquirido competencia, respeto y admiración. Es notorio que la institución no establece acciones para mejorar la convivencia de sus miembros, esto es un aspecto a tomarse en cuenta, pues no se han realizado las gestiones para mejorar la convivencia de sus miembros, y esto ha traído consecuencias, tales como la indisciplina y el bajo rendimiento académico.

La incidencia que tienen los diferentes estamentos que integran el centro educativo está estructurada en comisiones y áreas en lo que respecta al desarrollo de las actividades pedagógicas a través de la elaboración de planes y programas didácticos de enseñanza se refleja en la tabla estadística N° 16. El docente toma como directriz para su planificación los lineamientos de la macro planificación en cuanto a la malla curricular de la educación básica y de bachillerato, empleo de adecuadas estrategias metodológicas y material didáctico necesario para el desarrollo del proceso de aprendizaje que propicie la formación de destrezas y de competencias. Además cabe indicar que los docentes están preocupados por la capacitación desde el Ministerio de Educación.

La institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica y de diagnóstico para dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad, según lo expresan los encuestados, en un 83.3%, se podría mejorar esta gestión, para cubrir ese 16.6% de margen de atención que expresa la tabla en análisis.

(Tabla estadística 17), con la aplicación del plan de transformación de mejoras del aprendizaje por aéreas.

El colegio cuenta con un Plan Operativo Anual POA, en el cual fundamenta su accionar durante el año lectivo, el plan estratégico institucional constituye el engranaje de la organización en el que se articulan todos los componentes para el desarrollo de las actividades y políticas trazadas para el año lectivo y la capacitación de los profesores y directivos actualmente constituye una fortaleza (tabla estadística N° 18).

Los docentes son un elemento importante en la formación integral de los estudiantes, por ello es importante tener presente algunas recomendaciones con el propósito de mejorar incursionando en el cambio investigativo con el fin de materializar metas en el centro educativo, ya que los docentes somos formadores y orientadores con la implementación de estrategias activas para el logro de aprendizajes significativos. "Las transformaciones experimentadas en lo social, en lo político, en lo económico, en lo comercial, en lo científico, en lo cultural y en todas las demás dimensiones de la vida moderna deben ser asumidas proactivamente por los educadores y directivos de las instituciones educativas, para anticiparse al futuro, pues son los maestros quienes tienen la responsabilidad de inspirar a los educandos la visión de un mundo mejor, resultado de un presente mejor". Guía didáctica de toma de decisiones. (Huber, 2011:20).

Los estudiantes son el pilar fundamental e indispensable en el proceso de enseñanza aprendizaje, por eso es muy importante considerar sus criterios y opiniones conforme lo establecen los múltiples documentos de la educación y de la legislación ecuatoriana, que señala: *"Uno de los derechos fundamentales de los niños y adolescentes es la educación. Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes al ser humano, además los específicos de su edad... a la educación y cultura, al deporte y recreación..."* (Art. 45 de la Constitución Política de la República). Los estudiantes son los actores fundamentales en proceso educativo y tienen derecho a: "Recibir una

formación integral y científica que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades, respetando sus derechos, libertades fundamentales y promoviendo la igualdad de género, la no discriminación, la valoración de las diversidades, la participación. La autonomía y la cooperación”. (Ley Orgánica de Educación Intercultural: 12).

*Art. 37 “Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad; que respete las culturas y especificidades de cada región y lugar” (Código de la Niñez y adolescencia Ecuador: 20)*

Los estudiantes al referirse al desenvolvimiento de sus profesores admiran las enseñanzas de sus maestros, pero así mismo, cuestionan algunos aspectos en los cuales se debería mejorar. Los estudiantes consideran que sus maestros deben interesarse más por su situación personal y familiar, proponer actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; los métodos de enseñanza deben ser más innovadores para promover la reflexión, participación e interacción con los estudiantes. Estos resultados reflejan la falta el liderazgo de los profesores para promover la investigación y mejorar la calidad académica de los estudiantes.

Los padres de familia son tan importantes como sus hijos en el ámbito educativo, en tal razón, los educadores, deben dar la cobertura e importancia a las observaciones, ideas y sugerencias planteadas por los representantes de los educandos. Los resultados reflejados en la tabla estadística N° 21, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al sentir de los padres de familia encuestados, obteniendo los datos más relevantes: Los padres de familia se sienten integrados y valorados al ser partícipes de la actividades a las cuales son invitados por las autoridades del colegio, sienten que su aporte es valioso para la gestión de las actividades educativas, sin embargo consideran que se debe tomar más en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones, y que se les debería notificar periódicamente para estar más involucrados en la tareas de sus

hijos, y que los profesores deberían disponer de más tiempo para escuchar sus inquietudes y sus preocupaciones por el bien de sus hijos.

En lo referente a la vivencia de los valores en la institución educativa, los resultados reflejados en matriz 2, se destacan algunos valores fundamentales como la responsabilidad, la puntualidad, la ética que se deben seguir cultivando con la finalidad de que aquella semilla de fruto y lo de en abundancia. "Un maestro educado, siembra la verdad y el bien, no los deposita superficialmente en la mente de los alumnos. Pone en juego su razón, su voluntad y su amor y, a partir de ello, sabe motivar con respetuosa espera que se mueva la voluntad del educando hacia verdad y ese bien sociedad y estado. (Chaverría Olarte, 2007:147).

El tema de los valores en el establecimiento, no ha tenido la atención y el análisis profundo por parte de todos los actores de la educación. Los docentes, según sus respuestas, conocen y practican en una gran medida los valores dentro y fuera de la institución, sin embargo, al parecer, no han transmitido u orientado de la mejor manera a los estudiantes, esta limitación ha promovido casos de indisciplina y alteraciones en la convivencia estudiantil. Por ello valdría la pena profundizar el tema de los valores en la institución.

La gestión educativa debe ser entendida como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y la ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Esto implica el involucramiento de todos actores de la educación, la conformación de equipos de trabajo para tomar decisiones acertadas y posteriormente la ejecución de las alternativas elegidas para el mejoramiento de la educación de los clientes, finalmente una evaluación de las actividades realizadas, estas, no deben hacérselas por un mero cumplimiento a las disposiciones dadas por las autoridades superiores del magisterio, sino más bien, como una oportunidad para mejorar y motivar a los miembros de la institución educativa.

En la actualidad, con el progreso de la ciencia, de la tecnología, y sobre todo con el progreso del ser humano en cuanto al conocimiento de sus deberes y derechos, es importante, que cada uno de los docentes debemos actuar con el suficiente profesionalismo y eficiencia para atender a las necesidades de los estudiantes. De manera especial el rol del líder educacional debe dominar las funciones y tareas de su puesto de trabajo, demostrando competencia profesional, para lograr el cambio permanente en el centro educativo al que presta sus servicios, todo esto acorde a las dimensiones de la tarea directiva educacional y en continua coordinación con sus compañeros de trabajo.

Los valores en la educación es un reto en la tarea educativa del siglo XXI, pues los avances de la tecnología, la ciencia y la facilidad con la que se transmite la información, hacen que el tema de "los valores en la educación" sea algo insoslayable dentro de la tarea educativa. Los valores en la educación no están de moda, sino que es, la acción misma de la educación. Es importante puntualizar que, los valores y su vivencia, no son tareas exclusivas de los docentes, sino de todos los ciudadanos.

Al finalizar este análisis se puede visualizar que el nivel de gestión y liderazgo han llegado a un nivel medio, los directivos y docentes podrían ser más operativos, emprendiendo proyectos para el mejoramiento de la situación administrativa y académica de la institución. La carencia de recursos económicos no es la justificación para el debilitamiento de los servicios académicos para los cuales fue creado el colegio, el potencial humano es un recurso importantísimo que debería ser más explotado para la solución de varios problemas y necesidades. También se ha podido verificar que, no se ha hecho una promoción explícita, objetiva y oportuna de los valores que se quiere practicar en la institución, por tal motivo los estudiantes están más sujetos a la casuística que a los principios y normas establecidas en los estatutos de la institución.

La falta de liderazgo para el emprendimiento de una promoción interna y externa para el mejoramiento de la práctica de los valores ha sido notoria; la difusión de los valores

de forma explícita e implícita sigue siendo una tarea pendiente para los docentes y directivos de la institución.

Nos encontramos ante la oportunidad de asumir una auténtica conciencia y compromiso de un verdadero cambio propuesto como parte del nuevo currículo y del presente trabajo de investigación y que mejor que sea la institución en la que cumpla la tarea de educar y forjar seres humanos con responsabilidad, honestidad, amor, tolerancia, ingredientes básicos de una educación de calidad y calidez.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **6.1. Conclusiones**

Se ha logrado establecer que la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Técnico “Remigio Crespo Toral”, se dirige por un clima institucional positivo cuyas directrices están encaminadas a ganar y ganar, en un ambiente de trabajo armónico, cooperativo entre docentes, autoridades y estudiantes, sin embargo es necesario indicar que la debilidad que se presenta es el poco involucramiento de los padres de familia que constituye un limitante para el buen vivir de todos los miembros de la institución educativa.

- La institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica para dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad educativa, según lo determinan las encuestas aplicadas, según expresan las encuestas con un 83.3% y que se podría mejorar la gestión para cubrir ese 16.6% de margen de atención con el plan de transformación de mejoras.
- El tema de valores en el establecimiento, no ha tenido la atención y el análisis profundo por parte de todos los actores. Los docentes según las respuestas, conocen y practican en gran medida los valores, sin embargo, al parecer no han

transmitido u orientado de la mejor manera a los estudiantes, esta limitación ha promovido casos de indisciplina y alteraciones de la convivencia estudiantil, siendo prioridad profundizar el tema de valores en la institución.

- Un eje transversal en la formación de los estudiantes es la formación en valores, a través del diagnóstico se ha detectado las falencias, como es la falta de inculcación de valores en el aula de manera permanente por parte de docentes y autoridades, complementaria a esta realidad es la falta de talleres que propicien la inclusión de todos los actores del proceso educativo la asunción de compromisos para constituirse en parte activa de la formación integral de los educandos.
- El trabajo de investigación realizado posibilita contar con una propuesta objetiva y factible para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración educativa del año lectivo 2011 - 2012, de tal manera que se supere la situación ideal y se plasmen en el ámbito de la situación real.
- Con la realización de la propuesta de mejora, con el tema: Plan de capacitación en Valores en el Colegio "Remigio Crespo Toral", se espera motivar a todos los involucrados, especialmente a los padres de familia para que sean un pilar fundamental constituyéndose en líderes emprendedores.
- La gestión, liderazgo y vivencia de valores no son solamente el resultado de la formación académica, sino que, son el resultado de la relación armónica de muchos factores, el actuar de acuerdo a los lineamientos de la Ley Orgánica e Intercultural de Educación, el trabajo participativo de todos los actores educativos y la perseverancia en los ideales propuestos por lograr una institución con los más altos valores.

## 6.2. RECOMENDACIONES

El presente trabajo investigativo tiene la finalidad de ser una herramienta que faculte el establecer compromisos, posterior a los resultados obtenidos en la investigación y la realización de la propuesta de mejora, se hacen las recomendaciones a los involucrados en la labor docente, con el propósito de optimizar las actividades y recursos destinados a la gestión, el liderazgo y valores, con la implementación de nuevas políticas y estrategias que permitan la toma de decisiones acertadas para lograr un ambiente institucional óptimo y propender a mantener el prestigio que tiene en la zona.

- Tiene que fortalecerse con el compromiso y empoderamiento de todos sus actores como una alternativa que viabilice la vivencia de los valores del buen vivir. La gestión, el liderazgo y la vivencia de los valores, no son simplemente el resultado de la formación académica y administrativo, sino que es, el resultado de la armonía de muchos factores enmarcados en los lineamientos de la educación, la consulta a los actores educativos y la perseverancia por formación integral de los estudiantes para la construcción de una sociedad más justa y equitativa.
- La calidad académica de los estudiantes de la institución, en un buen porcentaje ha mejorado, en relación a los centros educativos de la zona ha adquirido prestigio. Es notorio que no se establecen acciones para mejorar la convivencia con todos los miembros, este aspecto debe tomarse en cuenta, pues se debe construir el Código de Ética como un referente para el mejoramiento disciplinario de los estudiantes, empoderamiento de los docentes y el involucramiento de los padres de familia.
- La institución educativa, en lo que respecta a la promoción para la mejora del desempeño y progreso de la institución cuenta con la mayoría de los organismos para el desempeño administrativo y docente, sin embargo los resultados no evidencian de gestión y liderazgo oportuno dentro del contexto en que funciona el establecimiento, ante esta realidad sería promocionar a través de diversos medios

de difusión, la oferta académica y las oportunidades existentes en la formación de los estudiantes.

- Los padres de familia son tan importantes como sus hijos en el ámbito educativo, en tal razón, los educadores debemos dar apertura e importancia a las observaciones y sugerencias planteadas por ellos. Los resultados reflejados en las encuestas demuestran que al tomar en cuenta sus opiniones, sin embargo consideran que al momento de tomar decisiones valoren su participación como un mecanismo de apoyo en para el cumplimiento de las tareas de sus hijos y que los docentes les debemos dar mayor apertura.
- Proponer planes para desarrollar talleres pedagógicos de capacitación y actualización curricular por lo menos una vez cada Quimestre, donde se conjugue innovación metodológica de enseñanza y vinculación de valores en el proceso de aprendizaje.
- Los estudiantes, la razón de ser de la institución deben hacer uso de sus derechos y respeto a los deberes, creando espacios de formación como los actores principales del quehacer educativo en que se potencie la práctica de valores, así no quedar como meros espectadores de las actividades y proyectos propuestos por las autoridades.

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

***La Universidad/ Católica/ de Loja***

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

**PROPUESTA DE MEJORA:** “Plan de capacitación en Valores para mejorar la gestión, el liderazgo y valores en Colegio Nacional Técnico Remigio Crespo Toral, durante el periodo lectivo 2011 - 2012”.

REALIZADA POR:

MERCEDES ISABEL GUZMAN GUZMAN

DIRECTOR DE TESIS

MGST. JOSÉ QUIZHPE

CUENCA - ECUADOR.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta “Plan de capacitación en Valores para mejorar la gestión, el liderazgo y valores en Colegio Nacional Técnico Remigio Crespo Toral, durante el periodo lectivo 2011 - 2012”.

### 7.2 Justificación

La gestión, el liderazgo y los valores que se desarrollen en la institución tienen el propósito de mejorar la vivencia de valores fundamentalmente en lo que se refiere a la participación de autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, para desarrollar las actividades laborales en armonía con nuestros valores más profundos, de buenas relaciones y practica de valores.

Luego del análisis de la realidad educativa del Colegio "Remigio Crespo Toral", se ha demostrado que el principal problema es la limitada participación de los padres de familia en las actividades educativas, ante esta realidad crear espacios para la intervención en propuestas de mejora a través de talleres.

La investigación realizada evidencia que tiene que en la institución no se cuenta con documentos curriculares en que se definan específicamente la práctica de valores en su accionar, la desmotivación de los estudiantes, la falta de liderazgo de algunos docentes y el poco apoyo de los padres de familia con el hecho educativo, posterior a este análisis he visto la necesidad de buscar múltiples alternativas de solución, que me den la pauta para emprender en acciones de mejora.

Las debilidades del liderazgo en la institución demandan acciones inmediatas para el mejoramiento de la misma, siendo una necesidad prioritaria la Educación en Valores. La formación en gestión y liderazgo, de los docentes y la capacitación de los padres de familia en valores, la actualización de los documentos curriculares, la aplicación del Manual de Convivencia, la elaboración del Código de Ética como factores internos. Además se ha evidenciado con el presente trabajo de investigación que existen factores externos que afectan a las familias de los estudiantes y el desempeño en los procesos de aprendizaje, tales como: la desintegración familiar producto de la migración, influencia de las nuevas tecnologías, roles y funciones de los referentes familiares, alcoholismo y prácticas de conductas no adecuadas.

El liderazgo y la vivencia de los valores deberán ser emprendidos de forma técnica por los educadores, constituyendo un testimonio vivo hacia la perfección del ser humano y la formación académica integral, la situación actual de la institución frente a esta realidad amerita un cambio de gestión y liderazgo, es oportuno optar por la promoción de valores entre docentes, estudiantes y padres de familia, actores fundamentales del quehacer educativo.

Con la aplicación de esta alternativa y la consecuente formación de los docentes y padres de familia, se lograra un mayor involucramiento en la formación de los estudiantes, para que a su vez mejoren la convivencia y la calidad académica. Además se podrá planificar nuevas actividades y proyectos que viabilicen el desarrollo integral de los educandos.

### 7.3 Objetivos de la propuesta

La propuesta planteada del presente trabajo de investigación cumple con el propósito de lograr un mayor involucramiento de los padres de familia en la comunidad educativa, a través de la participación en actividades inherentes a sus responsabilidades, con el empleo de ciertas herramienta que viabilice el mejoramiento

de la gestión, el liderazgo y valores del centro educativo al que me pertenezco, los objetivos priorizados son:

- Capacitar con la realización de talleres a los miembros de la comunidad educativa en la gestión, liderazgo y valores, durante el año lectivo 2011 - 2012, para que se conviertan en sujetos proactivos con los más altos ideales y que fundamentalmente contribuyan a elevar la calidad académica y calidad humana.
- Desarrollar talleres durante el año lectivo 2012 - 2013 sobre gestión y liderazgo participativo de los docentes, estudiantes y padres de familia, a través de para que la toma de decisiones sea más democrática, acorde a la problemática de la institución y que responda a las necesidades del entorno geográfico.
- Mejorar el clima institucional estimulando el desarrollo de competencias de gestión, liderazgo y valores en el centro educativo orientado a la formación de líderes que emprendan proyectos orientados a la práctica de valores.
- Valorar la participación individual y colectiva de los padres de familia en actividades internas y externas del establecimiento, buscando acuerdos mutuos, compromisos y responsabilidades compartidas.

#### **7.4 Actividades**

Las actividades que se proponen, están previstas de acuerdo a las posibilidades de la institución y a la disponibilidad de los recursos que cuenta para pasar de la situación real a la situación deseada.

- a. Diagnóstico de la Gestión, liderazgo y valores del Colegio "Remigio Crespo Toral" relacionado con los valores que más afectan la conducta de cada estudiante
- b. Consensuar la propuesta con las autoridades de la institución para su análisis y aprobación.
- c. Diseño y ejecución de un taller a docentes con el tema "Empoderamiento de los docentes para la formación en valores de los educandos".
- d. Diseño y ejecución de un taller con el tema: "Los valores de mi familia y de mi entorno".

- e. Diseño y ejecución de un taller con el tema: "Valores y antivalores en el centro educativo".
- f. Diseño y ejecución de un taller a los padres de familia con el tema: "Responsabilidad de los padres en la educación de sus hijos.
- g. Diseño ejecución de un taller a los estudiantes con el tema: "Mis valores personales".
- h. Diseño ejecución de un taller a los estudiantes con el tema: " La comunicación"
- i. Elaboración de un plan de acompañamiento para hacer un seguimiento de cumplimiento de la gestión, liderazgo y la vivencia de valores en la institución.
- j. Trabajo cooperativo del Vicerrectorado con el DOBE, a los estudiantes relacionado con: responsabilidad y puntualidad. k. Charlas motivacionales en forma periódica con los guías de curso relacionados con la práctica de valores.

La propuesta está diseñada para mejorar el clima laboral existente en la institución, la misma que requiere la utilización de fichas, medios audiovisuales, para recabar información de docentes, padres de familia y de estudiantes y luego la planificación y ejecución de talleres con todos los involucrados, que se desarrollará en a partir del mes de octubre del 2011 en el presente año lectivo y desde el mes de marzo del 2012 en el próximo año lectivo.

#### 7.5 Localización y cobertura espacial.

La propuesta se ejecutara en el Colegio Nacional Técnico "Remigio Crespo Toral" durante el año lectivo 2011 - 2012 y el primer Quimestre del año lectivo 2012 - 2013, ubicado en la Parroquia la Asunción, perteneciente al Cantón Girón, provincia del Azuay.



Colegio Nacional Técnico "Remigio Crespo Toral"

## 7.6 Población objetivo

La propuesta a realizarse, esta orienta al mejoramiento de la calidad educativa del centro escolar e involucra a todos los actores.

### a. Los docentes

El número de docentes que labora en la institución son 15, son quienes participaran en los talleres y seminarios, pues son los responsables directos de su capacitación y actualización y posteriormente compartir en las aulas con el objetivo de lograr una formación integral.



Docentes del Colegio Nacional Técnico "Remigio Crespo Toral"

c. Los padres de familia

Considerando que la educación en valores es una tarea que se inicia en la familia y que los padres son los primeros responsables de la formación de los hijos, esta propuesta de educación en valores a través de los talleres, está destinada a todos los padres de familia del establecimiento.

d. Los estudiantes

Serán los principales beneficiarios al obtener resultados positivos con la mejora de la calidad educativa, en tal razón se convierten en los protagonistas del proceso educativo, que serán en un total de 202 estudiantes distribuidos de la siguiente manera:

- Octavo año de Educación Básica: 42 estudiantes
- Noveno año de Educación Básica: 26 estudiantes
- Décimo año de Educación Básica: 42 estudiantes
- Primer año de Comunes: 42 estudiantes

- Segundo año de Bachillerato, especialidad: Contador Bachiller: 8 estudiantes
- Segundo año de Bachillerato, especialidad: Transformados y Elaborados Lácteos: 19 estudiantes.
  - Tercer año de Bachillerato, especialidad: Contador Bachiller: 8 estudiantes
- Tercer año de Bachillerato, especialidad: Transformados y Elaborados Lácteos: 14 estudiantes.



Estudiantes del Décimo Año de Educación Básica

e. Los directivos y administrativos

El personal administrativo que se consideran como beneficiarios de la propuesta son. Rector, vicerrectora e inspector, Vocales del Consejo Directivo, DOBE, personal administrativo que presta sus servicios: Secretaria, Colector, Conserje, Auxiliar de Servicios (granjero).

## 7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos que facilitaran la ejecución de propuesta son:

- Talentos Humanos

En tal razón se consideran como talentos humanos que sustentan la ejecución del proyecto: Quince docentes, tres autoridades, coordinadora del DOBE, doscientos dos estudiantes y ciento cuarenta y cinco padres de familia.

- Tecnológicos

La facilidad que ha brindado la educación virtual ha sido posible utilizar como recurso de apoyo: computador portátil, proyector multimedia, cámara fotográfica, impresora.

- Materiales
  - o Material didáctico permanente
  - o Material de escritorio

- Físicos

Instalaciones del colegio, tales como: Sala de audios visuales, sala de internet, sala de profesores y aulas para los talleres.

- Organizacionales

La coordinación y gestión para la realización de esta propuesta estará a cargo de la Vicerrectora en coordinación con la Orientadora Vocacional, con el apoyo de la Comisión Técnica- pedagógica; con los respectivos permisos de la autoridad del establecimiento. Los documentos que se extenderán para el desarrollo de los talleres serán con el visto bueno de la autoridad y se entregará certificados a los participantes.

## 7.8 PRESUPUESTO

El presupuesto que se estima está en función de la disponer de los materiales, que sirvan como una alternativa para todos los clientes de la institución educativa.

### PRESUPUESTO PARA LA REALIZACION DE TALLERES

Actividades	Recursos		Total	
	Humanos	Materiales	Costo	
Elaboración de la propuesta de mejora por parte del investigador	Facilitadora	Copias	5	20
		Papelotes	5	
		Material de escritorio	5	
Aprobación de la propuesta por parte de la Consejo directivo.	Consejo Directivo	Impresiones	5	15
		Video	10	
Conversatorio con estudiantes: ¿Cómo afectan los valores su conducta?.	Facilitadora Guías de curso	Video	5	40
		Material de escritorio	5	
		Rotafolio	10	
		Refrigerio	20	
Realizar el taller: Empoderamiento docente en la formación de valores de los educandos	Facilitador (8 horas)	Copias	10	20
		Material de escritorio	5	
		Refrigerios	10	
Realizar el taller: Los valores de mi familia y de mi entorno	Facilitador (8 horas)	Videos	10	45
		Copias	5	
		Material de escritorio	5	
		Folletos	5	
		Refrigerios	20	
Realizar el taller: Valores y antivalores en el centro educativo	Facilitador (8 horas)	Videos Copias	10	50
		Material de	5	
			5	

		escritorio Refrigerios	30	
Realizar el taller: Mis valores personales	Facilitador (8 horas)	Copias Material de escritorio Videos Refrigerios	2 5 3 10 30	50
Realizar el taller: La comunicación en la comunidad educativa	Facilitador (8 horas)	Videos Copias Material de escritorio Tarjetas Refrigerios	10 5 5 5 30	55
Realizar el taller: Responsabilidad de los padres en la educación de sus hijos.	Facilitador (8 horas)	Copias Material de escritorio Folletos Videos Refrigerios	3 4 3 10 10	30
<b>TOTAL</b>				<b>\$3255</b>

## 7.9 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	AÑO LECTIVO 2011- 2012							AÑO LECTIVO 2012 - 2013		
	I		II					I		
	Quimestre		Quimestre					Quimestre		
Elaboración de la propuesta de mejora por parte del investigador	x									
Aprobación de la propuesta por parte de la Consejo directivo.	x									
Conversatorio con estudiantes. ¿Cómo afectan los valores su conducta?			x	x						
Ejecución del taller, con el tema: Empoderamiento docente en la formación de valores de los educandos						x				
Ejecución del taller: Los valores de mi familia y de mi entorno							x			
Ejecución del taller. Valores y antivalores en el centro educativo								x		
Ejecución del taller, con el tema: Mis valores personales									x	
Ejecución del taller: La comunicación en la comunidad educativa.									x	
Ejecución del taller: Responsabilidad de los padres en la educación de sus hijos.								x		
Compromisos con el DOBE sobre responsabilidad y puntualidad										x
Elaboración de fichas de seguimiento										x

## PRIMER TALLER

### Empoderamiento docente en la formación de valores de los educandos

Duración: 1 día

Fecha: 20 de octubre del 2011

Nombre del evento: Empoderamiento de docente en la formación de Valores de los educandos.

Objetivo: Los maestros y maestras del Colegio Remigio Crespo Toral al concluir el seminario taller estarán en capacidad de: Asumir con responsabilidad ética su labor docente para que posibilite el mejoramiento de la calidad de la educación en el centro educativo.

HORARIO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES
10H00-11H00	Conversatorio con los docentes sobre valores	-Saludo y bienvenida. - Inauguración del taller. -Registro de participantes. -Recopilación de expectativas - Presentación de objetivos del taller. - Establecimiento de compromisos	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta - masking.	Lcda. Mercedes Guzmán
11H00-12H00	Los valores  -Preguntas puntualidad y responsabilidad - Charla sobre los valores - ¿Por qué es necesario enseñar valores en el colegio?	Taller pedagógico.  -Formar grupos de trabajo. -Establecer las actividades a realizar. -Asignar tareas a los grupos. - Plenaria.	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina	Lcda. Mercedes Guzmán
12H00-13H00	La educación en valores	Presentación de un Video. "Practica de	Audiovisuales	Lcda. Mercedes Guzmán

		Valores Debate		
13H00-14H00	ALMUERZO			
14H00-15H00	Análisis de valores: respeto, puntualidad y responsabilidad	Taller pedagógico -Trabajo en parejas - Análisis del documento -Realización de una plenaria	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán
15H00-15H30	Los valores como eje integrador de la educación	Taller pedagógico -Trabajo en parejas - Enlistar los valores básicos -Puesta en común y socialización	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán
15H30-16H00	Evaluación del taller	Plenaria para establecer consensos Establecer lo positivo y lo negativo y sugerencias.	Papelotes Marcadores	Lcda. Mercedes Guzmán

## SEGUNDO TALLER **Los valores de mi familia y de mi entorno**

Duración: 1 día

Fecha: 25 de noviembre 2011

Nombre del evento: Los valores de mi familia y de entorno dirigido a los estudiantes

Objetivo: Los/as estudiantes del Colegio Remigio Crespo Toral al concluir el seminario taller estarán en capacidad de: Valorar el rol importante que cumple la familia en la educación de los hijos.

HORARIO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES
7h30-8h15	¿Quién soy yo?	Saludo y bienvenida. - Inauguración del taller. -Registro de participantes. - Recopilación de expectativas - Presentación de objetivos del taller. - Establecimiento de compromisos	Pelota Copias Papelotes Marcadores Cinta masking. Pizarra.	Lcda. Mercedes Guzmán
8h15-9h00	Los derechos humanos y de los adolescentes	Taller pedagógico -Formar grupos de trabajo -Elaborar un cuadro de deberes y derechos en tarjetas -Lectura en voz alta de deberes y derechos -Realizar una plenaria	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Tarjetas	Lcda. Mercedes Guzmán
9h00-10h30	La Familia	Presentación de un Video. "La Familia  Elaborar un	Audiovisuales	Lcda. Mercedes Guzmán

		organizador gráfico relacionado con la familia.	Socialización	
10h30-11h00	Receso y entrega de refrigerio			
11h00-12h00	Educación para la vida	Taller pedagógico  -Trabajo en parejas - Análisis del documento -Realización de una plenaria	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán
12h00-12h30	La familia cimiento de la educación	Taller pedagógico  -Trabajo en parejas - Establecer las actividades a realizar -Puesta en común y socialización	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán
12h30-13h00	Evaluación del taller	Plenaria para establecer consensos Establecer compromisos familiares.	Papelotes  Marcadores	Lcda. Mercedes Guzmán

### TERCER TALLER **Valores y antivalores en el centro educativo**

Duración: 1 día

Fecha: 15 de diciembre del 2011

Nombre del evento: Valores y antivalores en el centro educativo dirigido a docentes del establecimiento

Objetivo: Los maestros y maestras del Colegio Remigio Crespo Toral al concluir el seminario taller estarán en capacidad de: Brindar experiencias que les permitan desarrollar habilidades de apoyo en la tarea, siendo ejemplo de valores humanos de los educandos.

HORARIO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES
7h30-8h15	Valores personales	Saludo y bienvenida. - Inauguración del taller. -Registro de participantes. - Recopilación de expectativas - Presentación de objetivos del taller. - Establecimiento de compromisos).	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking.	Lcda. Mercedes Guzmán
8h15-9h00	Características de los valores	Taller pedagógico  -Formar grupos de trabajo -Establecer las actividades a realizar -Asignar tareas a los grupos -Realizar una plenaria	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina	Lcda. Mercedes Guzmán

9h00-10h30	¿Cómo se enseña un valor?	Presentación de un Video. "Practica de Valores Debate	Audiovisuales	Lcda. Mercedes Guzmán
10h30-11h00	Receso y entrega de refrigerio			
11h00-12h00	Valores Fundamentales -innovación, -excelencia -liderazgo -responsabilidad -justicia	Taller pedagógico  -Trabajo en parejas - Análisis del documento -Realización de una plenaria	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán
12h00-12h30	Antivalores	Taller pedagógico  -Trabajo en parejas - Elaborar un cuadro comparativo de valores y antivalores -Puesta en común y socialización	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán
12h30-13h00	Evaluación del taller	Dramatización sobre los valores y antivalores. Reflexiones finales	Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán

## CUARTO TALLER **La comunicación en la comunidad educativa**

Duración: 1 día

Fecha: 20 de diciembre del 2011.

Nombre del evento: La comunicación en la comunidad educativa, dirigido a los padres de familia

Objetivo: Los padres de familia del Colegio Remigio Crespo Toral al concluir el seminario taller estarán en capacidad de: Ofrecer a los padres de familia oportunidades de integración y de participación en actividades concretas para una convivencia armónica.

HORARIO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES
7h30-8h15	Bienvenida a los asistentes	Saludo y bienvenida. - Inauguración del taller. -Registro de participantes. - Recopilación de expectativas - Presentación de objetivos del taller. - Establecimiento de compromisos	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking. Pizarra	Lcda. Mercedes Guzmán
8h15-9h00	La comunicación en el centro educativo	Taller pedagógico  -Formar grupos de trabajo -Asignar tareas a los grupos ¿Qué significa comunicar? -Realizar una plenaria (elaborar organizador gráfico).	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina	Lcda. Mercedes Guzmán
9h00-10h30	La comunicación un proceso interactivo	Presentación de un Video. "La comunicación"	Audiovisuales	Lcda. Mercedes Guzmán

		Reflexiones	Papelotes Marcadores	
10h30-11h00	Receso y entrega de refrigerio			
11h00-12h00	Comunicación entre padres e hijos	Taller pedagógico  -Equipos de trabajo - Análisis del documento -Realización de una plenaria	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán
12h00-12h30	Comunicación: Una necesidad de la escuela de hoy	Taller pedagógico  -Trabajo en parejas - Elaborar un cartel - Puesta en común y socialización	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking	Lcda. Mercedes Guzmán
12h30-13h00	Evaluación del taller ¿Qué tanto conozco a mi hijo?	Contestar un cuestionario de 5 preguntas en forma individual Plenaria.	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking	Lcda. Mercedes Guzmán

## QUINTO TALLER

### Responsabilidad de los padres en la educación de sus hijos

Duración: 1 día

Fecha: 20 de enero del 2012.

Nombre del evento: Responsabilidad de los padres en la educación de sus hijos dirigido a los padres de familia

Objetivo: Los padres de familia del Colegio Remigio Crespo Toral al concluir el seminario taller estarán en capacidad de: Guiar y orientar a los hijos en la formación para que puedan desempeñarse como seres humanos útiles para si mismos y para la sociedad en la que se desenvuelven.

HORARIO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES
7h30-8h15	Bienvenida a los asistentes	Saludo y bienvenida. - Inauguración del taller. -Registro de participantes. - Recopilación de expectativas - Presentación de objetivos del taller. - Establecimiento de compromisos	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking. Pizarra	Lcda. Mercedes Guzmán
8h15-9h00	Los padres los principales educadores	Taller pedagógico  -Formar grupos de trabajo -Análisis y reflexión de las 10 actitudes de los Padres Efectivos -Asignar tareas a los grupos ¿Qué es educar? ¿Para qué educar? -Realizar una plenaria	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina	Lcda. Mercedes Guzmán

9h00-10h30	Escuela para padres	Presentación de un Video. "Escuela para padres" Conclusiones: Realizar un gráfico de una familia	Audiovisuales Papelotes Marcadores	Lcda. Mercedes Guzmán
10h30-11h00	Receso y entrega de refrigerio			
11h00-12h00	Comunicación entre padres e hijos	Taller pedagógico  -Equipos de trabajo - Análisis del documento -Realización de una plenaria	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán
12h00-12h30	Violencia familiar	Taller pedagógico  -Trabajo en parejas - Elaborar un cartel de los niveles de crecimiento familiar -Puesta en común y socialización	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking	Lcda. Mercedes Guzmán
12h30-13h00	Evaluación del taller ¿Qué tanto conozco a mi hijo?	Contestar un cuestionario de 5 preguntas en forma individual Plenaria.	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking	Lcda. Mercedes Guzmán

## SEXTO TALLER

### Mis valores personales

Duración: 1 día Fecha: 10 de abril del 2012

Nombre del evento: Mis valores personales dirigido a los estudiantes.

Objetivo: Los/las estudiantes del Colegio Remigio Crespo Toral al concluir el seminario taller estarán en capacidad de: Buscar que con la práctica de valores, los estudiantes logren una formación integral.

HORARIO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES
7h30-8h15	¿Cómo se toman decisiones?	Saludo y bienvenida. - Inauguración del taller. -Registro de participantes. - Recopilación de expectativas - Presentación de objetivos del taller. - Establecimiento de compromisos	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking.	Lcda. Mercedes Guzmán
8h15-9h00	Los valores humanos	Video. "Practica de Valores  Reflexiones en equipos de trabajo de 5 personas  Redactar 3 valores	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina	Lcda. Mercedes Guzmán
9h00-10h30	Entendiendo nuestros valores personales	Taller pedagógico  -Trabajo en parejas - Análisis del documento -Realización de una plenaria	Libretas Rotafolio Pizarra Cartulina	Lcda. Mercedes Guzmán

10h30-11h00	Receso y entrega de refrigerio			
11h00-12h00	Mensajes sobre valores	Redactar mensajes referidos a valores Dramatización	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking.	Lcda. Mercedes Guzmán
12h00-12h30	Normas de Convivencia	Taller pedagógico  -Trabajo en parejas - Elaborar un cartel con responsabilidades compartidas -Puesta en común y socialización	Audiovisuales Copias Papelotes Marcadores Cinta masking Cartulina Láminas	Lcda. Mercedes Guzmán
12h30-13h00	Evaluación del taller	Escuchar reflexiones Análisis Conclusiones finales	Tarjetas Marcadores cinta masking Grabadora Papelotes	Lcda. Mercedes Guzmán

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Agostini, Amarte. Revista de Pedagogía: Gestión Educativa para la Transformación. (En línea) Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid>. (28 de enero del 2011).
- Álvarez, Gálvez, Luz Esther, Guía Didáctica, Toma de Decisiones. Loja. 2011
- Bastos, Eduardo S. J. y Nelly González. Educación en Valores, Lima, 1986. (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos21/educación-en-valores>, shtml. (25 mayo del 2011).
- Buele Maldonado, Mariana. Guía Didáctica - instructivo para la elaboración de tesis. Proyecto de grado II, Loja, 2011.
- Clima organizacional en el aula, Monografías. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)...)recursos. (Consulta: 25 de septiembre el 2011).
- [Conceptos de gestión educativa: la Mirada de Justa Ezpeleta](http://www.suite101.net/content/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657#ixzz10DPAQ3qH). (En línea) Disponible en:<http://www.suite101.net/content/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657#ixzz10DPAQ3qH>. (Consulta 15 de julio del 2011).
- Constitución Política de la República del Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente, Montecristi Ecuador, 2008.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, Edit. Interamericana editores S.A. México 2007
- Chiaverria Olarte, Marcela, Educación en un Mundo Globalizado, Editorial Trillas, México, 2007.
- Gallegos Mancera, "En vivo y directo: Las cualidades del dirigente", Editorial: COTRAGRAF, Caracas1988. (En línea) Disponible en: <http://www.tribuna-popular.org/index.php/documentos/2941>. (Consulta 3 de agosto del 2011).

- Guillen Parra, Manuel, (2008), Ética en las Organizaciones. Pearson Educación, S.A. Madrid. 2006
- González Palma, José Luis, De la gestión pedagógica a la gestión educativa, Una tarea inconclusa. (En línea) Disponible en: [http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2\\_4.html](http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2_4.html).(Consulta 5 de septiembre del 2011).
- Granados Alvarado, Abel. Definición y tipos de valores. (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/definición-tipos-valores2.shtml>.(Consulta:20 de julio del 2001).
- Huber, P George, Toma de Decisiones en la Gerencia, Editorial Trillas, México. 2011.
- L. Raths y otros, El sentido de los valores y la enseñanza, Cómo emplear los valores en el salón de clases, Uthea, México, 1967.
- La matriz FODA: Una alternativa para realizarlo. Disponible en: [www.eumed.net/ce/2006/htp-FODA.htm](http://www.eumed.net/ce/2006/htp-FODA.htm). (14 de agosto del 2011)
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. Segundo Suplemento. Quito. 2011.
- Ortiz Ocaña, Alexander Luis (PH: P). Liderazgo Pedagógico. Barranquilla. Colombia. (En línea)Disponible en: [alexanderortiz2004.tripod.com](http://alexanderortiz2004.tripod.com). (Consulta: 20 de julio del 2001).
- Manes, Juan Manuel. 1999, La planificación educativa para la atención integral de los alumnos con dificultades de aprendizaje 1999. (En línea)Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos33/alumno-con-dificultades2.shtml>.
- Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. El portal educativo del estado argentino. Educare. Agosto 2007).
- Prieto, Daniel, La Comunicación en la Educación, La Cujia, Buenos Aires. 2004
- Quintina, Martin-Moreno Cerrillo, Organización y Dirección de los Centros Educativos Innovadores, McGRAW-HILL, Madrid, 2007.

- [Revista La Tarea - La dimensión administrativa de la gestión. Notas.](http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/jlarias18.htm) Disponible en:  
[www.latarea.com.mx/articu/articu18/jlarias18.htm](http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/jlarias18.htm)-. (Consulta: 23 de septiembre del 2011).

- Tipos de líder. - IAAP Global.

Disponible en [www.iaapglobal.com/recurso\\_detalle.asp?id\\_articulo=36](http://www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=36).

(25 de septiembre del 2011).

-Valdivieso Guerrero, Tania Salome. Guía Didáctica. Gerencia Educativa. Loja. 2011

- Valenzuela Gonzales, Jaime, Evaluación de Instituciones Educativas, Edit. Trillas ITESM. México 2004.

## 9. ANEXOS

- Acta de compromiso
- Organigrama organizacional.
  - Modelos de encuestas aplicadas
- Modelos de entrevistas
- Fotografías

## ACTA DE COMPROMISO

A los 14 días del mes de diciembre del 2010, en el Colegio "Remigio Crespo Toral" de la Parroquia La Asunción del Cantón Girón de la provincia del Azuay, por una parte el Ing. Juventino Delgado representante legal del establecimiento en calidad de Rector la Lcda. Mercedes Guzmán maestrante del tercer semestre de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educacional, comparecen en un clima organizacional saludable con finalidad establecer un Acta Compromiso, en los siguientes términos.

Por una parte el Ing. Juventino Delgado rector del Colegio Remigio Crespo Toral acepta los compromisos que se especifican a continuación:

1. Facilitar la información básica necesaria del establecimiento de su dirección para la realización del trabajo de investigación a la Lcda. Mercedes Guzmán.
2. Autorizar a los docentes para que faciliten la información a través de las encuestas y entrevistas por una sola vez y sin que estas afecten al normal desarrollo de las actividades académicas.
3. Autorizar a los docentes y estudiantes, para que faciliten la información por medio de encuestas y entrevistas, por una sola vez y sin que estas afecten el desarrollo de las labores académicas.
4. Acceder a una entrevista con el propósito de dar a conocer sus puntos de vista con respecto a la gestión, liderazgo y valores de la institución.

Por otro lado la Lcda. Mercedes Guzmán asume los siguientes compromisos para cumplir con un proyecto de investigación.

1. Realizar actividades concernientes al Proyecto de Investigación: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO "REMIGIO CRESPO TORAL", de la parroquia la Asunción, Cantón Girón, Provincia del Azuay.
2. Presentar el esquema del proyecto de investigación como una garantía que la información que se recopila es con la finalidad de obtener información para estructurar la tesis de la maestría.

3. En caso de recibir prestados los documentos del Colegio Remigio Crespo Toral, devolverlo en las mismas condiciones.
4. Terminado el trabajo de investigación posterior a la aprobación de las autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja me comprometo a entregar una copia del documento al Colegio Remigio Crespo Toral.
- 5.

Dada y firmada en La oficina del Rectorado del Colegio "Remigio Crespo Toral", para constancia de lo actuado firman las dos partes:

Lcda. Mercedes Guzmán G.  
MAESTRANTE UTPL

Ing. Juventino Delgado  
RECTOR DEL COLEGIO

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

### Sres. Gestores Educativos:

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

### INFORMACION GENERAL DE ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento Educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón .....

Sector Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- A. Fiscal ( )
- B. Fiscomisional( )
- C. Municipal ( )
- D. Particular ( )
- E. Particular religiosos ( )

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

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

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

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

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

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

SI ( \_\_\_\_ ) NO ( \_\_\_\_\_ )

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

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

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

SI ( \_\_\_\_ ) NO ( \_\_\_\_\_ )

7 Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacidad continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

8 Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

## ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

### 1. 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 ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
La gerencia educativa, promueve en los padres; representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes - estudiantes - familias - asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es 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			
26. 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 estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACION

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiantes:

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

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

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la Gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACION

1. DATOS DE IDENTIFICACION Nombre del

establecimiento educativo UBICACIÓN DEL

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia .....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
15. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
16. 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.				
18. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.				
19. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
20. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes ", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
21. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
23. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
24. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
25. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.				
26. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
27. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
28. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

GRACIAS POR SU COLABORACION

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señores padres de familia:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

POR SU COLABORACION

3. DATOS DE IDENTIFICACION Nombre del

establecimiento educativo UBICACIÓN DEL

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO

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

#### 4. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
15. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia			
16. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en la administración del establecimiento			
El liderazgo está orientado a la realización de actividades para mejorar el ambiente escolar.			
18. Rara vez se llevan a cabo talleres para padres e hijos.			
19. En las reuniones que convocan las autoridades generan un ambiente de confianza y apertura a las opiniones de todos los padres de familia tiempo.			
Los docentes inician las asambleas generales con frases motivadoras, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario			
21. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
22. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
23. Los docentes se interesan por los problemas de los/las estudiantes y dialogan con los padres de familia			
24. Los docentes dan oportunidades a que los padres de familia opinen sobre la educación en el establecimiento.			
25. Se organizan actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
26. Las autoridades mantienen liderazgo en el ámbito de la gestión.			
27. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del establecimiento.			
28. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los directivos y de los docentes			

GRACIAS POR SU COLABORACION

## ENCUESTA AL EQUIPO DIDACTICO

**Sr. Jefe de Área:**

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 4. SIEMPRE
- 5. A VECES
- 6. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

### 3. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia .....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

F. Fiscal ( )

G. Fiscomisional ( )

H. Municipal ( )

I. Particular laico ( )

J. Particular religioso ( )

#### 4. CUESTIONARIO

##### ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES

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

##### LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Siempre	A veces	Nunca
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia			
b	Formular propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y 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			

#### LA GESTION PEDAGOGICA DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Siempre	A veces	Nunca
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y			

	potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico			
--	--	--	--	--

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si	A veces	Nunca
a	Reingeniería de procesos			
b	Plan estratégico			
c	Plan operativo anual			
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.			

GRACIAS POR SU COLABORACION

## ENTREVISTA A DIRECTIVOS

CARGO QUE DESEMPEÑA.....  
ESTABLECIMIENTO .....

1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

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

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

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

9. Qué medidas adoptaría para mejorar el clima institucional

10. Describa sus vivencias de valores institucionales.

GRACIAS POR SU COLABORACION

## Formato de Fichas

### FICHA DE INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES

COLEGIO NACIONAL TECNICO "REMIGIO CRESPO TORAL" LA ASUNCION - GIRON -  
AZUAY TELEFAX: 2290 - 347

### FICHA DE INSCRIPCION DE PARTICIPANTES

Nombre del evento: Seminario - taller sobre Educación en Valores, dirigido a los docentes del  
Colegio Nacional Técnico Remigio Crespo Toral".

Sede: Colegio Nacional Técnico Remigio Crespo Toral".

Responsable: Lcda. Mercedes Guzmán

Fechas: .....

Horario: .....

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	NUMERO DE CÉDULA	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Vto. Bueno. Ing. Juventino Delgado  
RECTOR

Lcda. Mercedes Guzmán  
FACILITADORA



Personal docente trabajando en el Laboratorio de Informática



Estudiantes del Octavo de Básica elaborando material didáctico



Estudiantes del Noveno de Básica en La Casa Abierta por el Aniversario del Colegio  
Exposición de productos de la Granja



Estudiantes del Tercero de Bachillerato de la Especialidad de Transformados y Elaborados Lácteos (Exposición de productos Lácteos).



**XXIII Promoción de Bachilleres**



**Srta. "Remigio Crespo Toral"**