



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo “Dr. Clotario Paz Paladínez”, de la parroquia Doce de Diciembre, cantón Pindal, provincia de Loja, durante el año lectivo 2011- 2012”

Tesis de grado

**AUTOR:**

Aguilar Sanmartín Marlene del Carmen.

**DIRECTORA**

Jinna del Rocío Espinoza Cordero, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO ALAMOR

2012

## Certificación

Mgs.

Jinna del Rocío Espinoza Cordero.

DIRECTORA DE TESIS.

### CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo “Dr. Clotario Paz Paladínez”, de la parroquia Doce de Diciembre, cantón Pindal, provincia de Loja, durante el año lectivo 2011-2012”**, realizado por el profesional en formación: **Marlene del Carmen Aguilar Sanmartín**; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, julio de 2012.

f).....

Mgs. Jinna del Rocío Espinoza Cordero.

DIRECTORA DE TESIS

## **Cesión de derechos.**

“Yo, Marlene del Carmen Aguilar Sanmartín, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Julio de 2012.

f).....

Autor: MARLENE AGUILAR SANMARTÍN

Cédula: 1102211271

## **AUTORÍA**

Yo, Marlene del Carmen Aguilar Sanmartín, como autora del presente trabajo de investigación soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Marlene del Carmen Aguilar Sanmartín

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis entrañables hijos por su comprensión y ayuda incondicional para el éxito y culminación del presente trabajo.

A mis apreciados hermanos por su ayuda moral y oportuna para el cumplimiento de mi tarea.

A mis amigos y compañeros por sus palabras de aliento y que de una u otra manera hicieron posible este triunfo personal.

Marlene.

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo impreso mi imperecedero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, “Alma Mater” que me dio la oportunidad a través del sistema de estudios a distancia, poder continuar con mi preparación académica, constituyéndose en un faro de luz a lo largo de aquel arduo trajinar, que hoy culmina con el alcance de este gran logro personal como es la consecución del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

A los maestros que me guiaron con su acertada orientación en los momentos oportunos.

Finalmente a la Mgs. Jinna por su valiosísima colaboración y dirección para lograr que mi trabajo llegue a una feliz culminación.

Marlene.

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

## INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	5
2.1.1. Concepto .....	5
2.1.2. Importancia .....	7
2.1.3. Tipos de Gestión .....	11
2.2. Liderazgo Educativo .....	16
2.2.1. Concepto.....	16
2.2.2. Tipos de líderes .....	18
2.2.3. Características de un Líder.....	20
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	21
2.4. Los valores y la educación .....	23
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1. PARTICIPANTES: .....	37
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS .....	39
3.2.1. Objetivos.....	39
4. RESULTADOS .....	45



<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.1. Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.1.1. El manual de organización. ....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.1.2. El código de Ética. ....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.1.3. El plan estratégico ....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa. ....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.2.1. Misión y visión. ....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.2.2. El Organigrama. ....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores ....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores .....</b>	<b>57</b>

4.1.3.	Análisis FODA.....	58
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades.....	58
4.1.3.2.	Oportunidades .....	59
4.1.3.3.	Amenazas:.....	59
4.1.3.4.	MATRIZ FODA .....	60
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	61
4.2.1.	De los Directivos.....	61
4.2.5	MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS.....	80
5.	DISCUSIÓN.....	82
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
6.1.	Conclusiones: .....	89
6.2.	Recomendaciones: .....	90
7.	PROPUESTA DE MEJORA .....	91
7.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA: .....	91
7.2.	JUSTIFICACIÓN:.....	91
7.3.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:.....	92
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	98
10.	APÉNDICE .....	102

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	22
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR EDADES.....	37
PERSONAL DOCENTE POR SEXO.....	37
PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR TÍTULOS ACADÉMICO.....	38
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO.....	38
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR ESPECIALIDAD.....	39
EL ORGANIGRAMA .....	52
MATRIZ FODA.....	61
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.....	62
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	63
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.....	63
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.....	64
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.....	64
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.....	65

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.....	65
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN.....	66
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.....	67
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.....	67
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES. ....	68
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORDEN ACCIONES.....	70
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.....	70
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.....	71
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	75
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.....	77
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS. ....	78
MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS.....	80
PRESUPUEESTO.....	97
CRONOGRAMA.....	97

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La tarea de todo establecimiento educativo es gestionar y planificar las actividades bajo un liderazgo educacional basado en valores y principios morales, que significan la parte elemental del comportamiento humano. De ahí que la misión en la presente investigación es indagar sobre la Gestión, Liderazgo y valores en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez”, de la parroquia “DOCE DE DICIEMBRE”, cantón Pindal, Provincia de Loja, en el año lectivo 2011-2012.

La actitud generosa de toda la población a investigar, tuvo un papel importante para conocer cómo están regentando la institución. Para facilitar el trabajo, se utilizó los siguientes instrumentos de investigación: observación directa, encuesta, entrevista a directivos, docentes y estudiantes.

Una vez finalizado el trabajo, se concluye que en la educación se debe impartir valores, no solo limitarse a conocimientos científicos y técnicos, ya que la verdadera educación quedaría relegada quizá a un segundo plano.

Basándose en análisis FODA y los instrumentos aplicados a la población se desprende la necesidad de implementar una propuesta basada en el fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores a toda la comunidad educativa.

# 1. INTRODUCCIÓN

Es lamentable contemplar los centros educativos tanto urbanos como rurales y darse cuenta de la carencia de una gestión y liderazgo educativos sólidos, encaminados al mejoramiento de la calidad educativa, como también observar la carencia de valores. Si nos ponemos a pensar que la base para edificar la verdadera educación son precisamente los valores.

Al realizar un diagnóstico previo en el colegio investigado se pudo detectar que en esta institución existe escasa gestión y liderazgo por parte de los directivos. Además los estudiantes no reciben una adecuada educación en valores, únicamente se les imparte conocimientos científicos y se descuida la parte esencial del ser humano, como es la formación integral basada en el campo holístico o en educación en valores.

A criterio de la investigadora toda institución educativa que se dedique a formar a estudiantes basados únicamente en conocimientos científicos está educando parcialmente, olvidando al ser humano, que es ante todo el alumno, y que requiere formación fundamentada en valores humanos, éticos y morales.

Al revisar los diferentes archivos tanto en la entidad motivo de estudio como en la biblioteca del lugar, no se ha realizado ningún trabajo sobre este tema, por lo tanto es la primera vez que se realiza esta investigación en el colegio de la comunidad de la Doce de Diciembre.

El presente trabajo de investigación constituye una pauta para convertir al centro educativo en un lugar de integración para toda la comunidad educativa.

Para las autoridades educativas porque tendrán la oportunidad de conocer qué clase de educación se imparte en el establecimiento, que tipo de liderazgo se está aplicando en la institución y así tomar correctivos para superar este grave problema. Será una guía para el docente porque educará a los alumnos en sentido

integral favoreciendo la reflexión, creatividad, sociabilidad y pueda asumir con responsabilidad sus actos en la sociedad.

Al alumno porque descubrirá y aplicará aquellos valores que conocía superficialmente y que ahora los conoce y los practica como normas del buen vivir y que serán sus referentes a lo largo de su vida. A los padres de familia para comprender el verdadero sentido de la educación y estrechar lazos de amistad.

A la sociedad en general para conectar la realidad social con el aprendizaje que ofrece el centro educativo.

A mí como investigadora porque enriquecerá mi caudal de experiencias a través del contacto directo con los miembros de la comunidad educativa.

En tal virtud los objetivos trazados en el proceso de investigación se cumplieron en forma exitosa, de la siguiente manera:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e Institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo. Este objetivo se cumplió en su totalidad puesto que esta investigación permitió la realización de una propuesta alternativa válida para mejorar la gestión, liderazgo y valores que se da en el establecimiento educativo.

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

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.

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

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

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

Planificar talleres que promuevan la gestión, liderazgo y valores que se presentan como limitaciones en el centro educativo. Los talleres se encaminan a mejorar la gestión y liderazgo en el establecimiento educativo como también a mejorar la práctica de los valores en el colegio, lo que será un aporte muy significativo para la institución y la comunidad en general.

En base a estos señalamientos, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser dirigidas por líderes educativos activos y creativos cuyas cualidades y habilidades profesionales estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en el cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

De lo expuesto anteriormente, se concluye que es imperiosa la necesidad de que el Gerente Educativo o Rector de las instituciones, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones educativas hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.



El desarrollo de este proyecto de investigación constituye uno de los ejes principales de la maestría: Gerencia y Liderazgo Educativo impartido por la Universidad Técnica Particular de Loja con el fin de contribuir al desarrollo de una educación de calidad en los centros educativos de nuestro país, por lo que invitamos a ustedes distinguidos lectores a disfrutar de este trabajo y a poner en práctica las normas del buen vivir para el desarrollo personal.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

#### **2.1.1. Concepto**

Habilidad para articular a todos los actores de la organización educativa para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos (Mulder, 2006, p. ).

De acuerdo con el contexto histórico contemporáneo, la educación se encuentra en una encrucijada, que constituye un panorama complejo. Entre otras cosas, este contexto se caracteriza por modificaciones en el comportamiento económico a partir de la globalización (Ezpeleta, 2010, ¶ 2).

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación (Vidal, Durán y Pujal, 2009, ¶ 4).

La definición de gestión se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que afectarán e influirán en los proyectos que la empresa decida desarrollar a lo largo de su ejercicio.

Algunos autores a la gestión la consideran como sinónimo de administración afirmando que la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la

máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos (Münch, Galicia, Jiménez, Patiño y Pedroni, 2010, p. 14).

Sin embargo, la gestión, implica el conjunto de trámites y acciones que se llevan a efecto para resolver los asuntos institucionales o concretar los proyectos que se proponen, entonces se puede afirmar que para que una empresa crezca y sea de calidad depende en gran medida de la capacidad de gestión que tenga el que la dirige; por tanto la gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

La definición de gestión ya sea como sinónimo de administración o simplemente como gestión, en el fondo coinciden en que se trata de la realización de actividades enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que son parte de la organización como recursos activos para el logro de objetivos, por lo tanto para que exista una gestión de alto nivel es importante que todos los miembros se comprometan con el quehacer de la organización o institución, de ahí que la gestión de recursos humanos en cualquier organización es la más importante porque de ella depende el éxito o el fracaso de la misma.

Sin embargo, con la simple definición de gestión no es suficiente para que las instituciones crezcan hace falta la definición de las políticas institucionales para que entre en funcionamiento articulando las funciones sociales y teniendo en cuenta las metas que posee la institución, además hace falta métodos, técnicas y procedimientos que el administrador debe conocer para hacer una buena administración.

Existen algunos componentes que son necesarios para que la gestión sea eficaz, requiriendo la participación democrática de todos quienes conforman una institución, a continuación se describen estos elementos:

**Clima organizacional.-** Calidad o propiedad del ambiente institucional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influencia el

comportamiento de los mismos (Ferreira, Paradela, Fortuna, de Mello & Takeshy, 2001 p. 239). Es el resultado de los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades creencias valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada (Méndez, 2006, p. 32).

**Procesos de Gestión.-** Inmerso en la participación responsable y democrática en temas gerenciales como la selección, seguimiento, al desempeño y evaluación del personal, el presupuesto institucional, la adquisición de bienes y materiales y otros.

**Buenas relaciones.-** Las buenas relaciones interpersonales refuerzan el sentimiento de importancia en relación a las personas con las cuales se trabaja (Querido, 2008, p. 174). Por eso se deduce que es un aspecto fundamental en las relaciones interpersonales y de trabajo que debe existir entre todos los miembros de una institución, de esto depende en gran medida el éxito en la ejecución de los proyectos específicos de implementación planeados por la institución.

**Innovación del rol directivo.-** El gerente o director de una institución debe convertirse en un líder integral, con características humano-organizacionales, a fin de que la institución trabaje bajo los principios y características del liderazgo y trabajo en equipo. El directivo consigue innovar estando atento a lo que ocurre en su organización y al entorno que lo rodea. Este rol se puede manifestar en un amplio ramo de quehaceres desde pequeños proyectos de mejora, hasta el diseño global de un programa público (Losada, 1999, p. 406).

### **2.1.2. Importancia**

La gestión es de suma importancia, ya que su misión es la de ir excluyendo de forma muy atinada, los conflictos o dificultades que se presenten dentro del centro educativo, y/o entre los integrantes que lo conforman.

Además se preocupa de los problemas de comunicación entre las personas y entre las estructuras organizacionales, emitiendo información general para ser adecuada a cada persona o parte de la organización o traduciendo la información general para ser adecuada a cada persona o parte de la organización o traduciendo la información para que sea totalmente afectiva. El problema de sobrecarga de información en personas o partes de la organización son problemas que debe preocupar a la gestión, analizando la capacidad del canal de comunicación, los emisores, los receptores o la relación de espacio - tiempo que implica la información.

Dentro de la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando unas opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad. (Agosto, 2004, p. 5).

En el campo educativo, la importancia de la gestión radica especialmente en la forma de cómo se elige y se toma las decisiones para definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción, las prioridades en la administración de recursos, en cómo concretar acciones para anticiparse con ventajas a futuro; las oportunidades, amenazas y problemas del medio en el que está inmersa, así como los logros de la institución comprometen a todos los actores institucionales a definir el tipo de calidad de servicio educativo que se ofrece en cada institución para la sociedad. (Frigerio, Poggi, Tiramonti, 1993).

Es fácil observar que va más allá de las normas escritas, la noción de autoridad es aquel que dirige o guía el accionar educativo sin ser autoritario o perder su autoridad ante sus compañeros de trabajo, pero lamentablemente

dentro de la institución no se da una verdadera gestión, solo se limitan a cumplir un horario, o para no tener problemas con sus subordinados, en fin una serie de situaciones que se vive diariamente dentro de los establecimientos educativos.

La gestión dentro de las instituciones, cumple un rol fundamental y de cómo se desarrolle depende el futuro de la vida de dicha institución y la calidad de educación que se brinde, puede tener base en el saber y sus habilidades para desarrollarlas. La función del directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, propuestos y planificados, además de aquellas situaciones que no se planificaron, como las actitudes de todos los actores involucrados en la institución, y de la forma en la que tome las decisiones dependerá el futuro o el fracaso de toda la comunidad educativa.

La persona designada como líder o autoridad de la institución se compromete a planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar para el grupo con el grupo, o la persona que se elija debe comprometerse en estas funciones, sin olvidar que debe actuar como un verdadero gestor y motivador para transformar la institución educativa, al cambio buscando, la flexibilidad, reflexión, innovación, manteniendo un buen nivel de autoestima y superación para estar preparado a los cuestionamientos de sus propuestas, implementar posibilidades del cambio y reorientación de formas organizativas en función de las necesidades para adaptarse a las demandas sociales de su entorno y su desarrollo positivo de los modelos socioeducativos. Implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales (Aguerrondo, 2007).

Los directivos de una institución educativa deben enlazar su accionar con un profesional eficiente, eficaz y efectivo, poniendo énfasis tanto en los medios como en los resultados, hacer las cosas correctas, resolver problemas, lograr objetivos, ahorrar tiempo y gastos, crear y potenciar más valores, cumplir con sus responsabilidades, preocuparse por la actualización de sus subordinados, no solo en sus áreas sino en aquellas que están

revolucionadas por las nuevas tecnologías y aquellas en las que se evidencie mayor dificultad.

En cuanto a lo negativo, un error que se evidencia en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad o en otro de los casos perdió por completo la capacidad de autoridad dando cabida a la intromisión de terceras personas en la toma de las decisiones de la vida y acciones de toda la comunidad educativa. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y comunidad educativa, la consecuencia es de perder el liderazgo en la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pierden el interés por cumplir con sus obligaciones, debido a la conducción a la distancia comúnmente se ven envueltos en la de rellenar los papeles, informes y memorándums, registros en la organización, que pueden ser importantes porque permiten el seguimiento del historial de las gestiones realizadas durante la vida de la institución, sino más bien que se busque la transformación de las instituciones y no solo quede en documentos sino más bien se evidencie la gestión realizada dentro de la comunidad educativa.

Dentro de toda institución los directivos deben tener un alto grado de responsabilidad frente a la institución y todos sus actores directos, docentes, diferentes departamentos de las distintas áreas, estudiantes, padres de familia y toda la comunidad educativa manteniendo una estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cabida a presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con la consecuencia del deterioro de las responsabilidades y relaciones interpersonales dentro de la institución.

Es necesario centrarse en las diversas funciones que tiene un directivo como buscar las estrategias para la resolución de los conflictos, siendo el mejor

cambio, que permita restablecer las relaciones y mantener el equilibrio dentro de la comunidad educativa, así mismo debe tener una habilidad para poderse anticipar ante sus subordinados en buscar las posibles soluciones del cambio que implican cada reestructuración tanto interna del entorno educativo como en lo profesional.

Por lo tanto, es de suma importancia que todo directivo organice su tiempo y esfuerzo, dosificando la direccionalidad de su quehacer cotidiano y el programado dentro de la institución, utilizando eficazmente el racional uso de las agendas de trabajo, no como un compromiso sino como un lugar de organización funcional, para promover la eficiencia de la gestión en la institución.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

Salvatore Tarantino, clasifica a la gestión en los siguientes tipos:

#### **La gestión de recursos humanos**

Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. Los recursos humanos constituyen la columna vertebral en el éxito de las organizaciones (Gastañaga, C., Javier Y., Falcón, J. & Ruiz, A., 1999, p. 21).

Posiblemente sea la más importante porque de ella depende el éxito o el fracaso de toda organización, implica tomar medidas, muchas de las veces poco agradables para los miembros, sin embargo, para que tenga éxito es conveniente destacar el compromiso que debe haber en los trabajadores con los objetivos institucionales, el pago de sueldos justos, trato justo, capacitación permanente, entre otros.



## **Gestión Educativa**

Este tipo de gestión se la puede ubicar dentro de la gestión social. Al hablar de gestión educativa, se explica que existe mucha discusión en este término, muchas veces se la compara o se cree que es lo mismo con la gestión docente o administración educacional.

**La gestión docente** sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Vidal et al, 2009, ¶ 1).

La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos (Munch, Jimenez, Predomí, Patiño y Galicia, 2010, p. 15). Por tanto la gestión educativa, va más allá, ya que ésta se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.

**La gestión educativa** puede definirse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo, la gestión educativa, es muy compleja porque se trabaja con personas que también es muy complejo conocer su mundo interior (Rojas, 2006, p. 117), su radio de acción consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma institución.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director pero esto no quiere decir que es él quien realiza todas las tareas, por tanto debe:

- Planificar
- Delegar
- Controlar
- Definir objetivos
- Decidir para solucionar problemas
- Comunicar
- Capacitar al personal
- Influir.

La Gestión Educativa, debe procurar lograr los objetivos y metas de la educación, estando siempre atentos a cubrir las necesidades básicas de los alumnos, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad, sólo así se logrará una sociedad y un país, con principios de solidaridad, ética y participación.

### **Gestión institucional.**

Impulsa la dirección de la institución educativa hacia las metas propuestas a partir de una planificación educativa, requiriéndose poseer o adquirir habilidades y experiencias a través de todo el trayecto en el desempeño de nuestra labor como docentes, desarrollando las prácticas y mecanismos utilizados por las personas involucradas en las tareas o actividades educativas (Vidaurre, 2011, ¶ 6). Debido a lo importante que es la gestión y de

ello depende planificación esto permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y liderazgo ya en el campo educativo al que nos corresponde actuar.

**La Gestión escolar.-** Se puede definir como el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende un equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar estrategias educativas que favorezcan al sector educativo (Carrillo, 2008, p. 4).

En el ámbito institucional, la gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de Gestión Directiva, Área de Gestión Pedagógica y Académica, Área de Gestión de la Comunidad, Área de Gestión Administrativa y Financiera.

**La Gestión Directiva.-** Los procesos mediante los cuales el director de la institución educativa concibe, prepara, desarrolla y fortalece de forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo para que actúen sobre los recursos organizacionales y pueda así alcanzarse la visión y misión definidas formalmente para la institución educativa (Arroyo, 2009, p. 5).

Es un hecho que los directivos y el equipo designado de la gestión organizan desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su institución con la gestión directamente con sus acciones. Ejerciendo liderazgo y cuidando que todas las demás organizaciones de las diferentes áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión que se ha propuesto la institución educativa.

**La Gestión Pedagógica y Académica.-** Considerada como el enclave fundamental de los procesos de transformación de un establecimiento educativo, que intenta adaptar permanentemente sus estructuras a la evolución de las ciencias y a los cambios de la sociedad (Perez, 2003, p. 121).

**Gestión Tecnológica.-** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología (Cordua, 1994, p. 238).

**Gestión Social.-** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas (ITESO).

**Gestión de Conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización, afirma Management (citado por Fuentes, 2010).

**Gestión Ambiental.-** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida (RADES).

**Gestión Estratégica.-** Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro (Marúm, 2000, p.15 ).

**Gestión Administrativo.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay muchas competencias por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema (Rodriguez, 2001, p. 4).

**Gestión de Proyecto.-** Conjunto de procedimientos explícitos, cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones e relación con la asignación de recursos,

para el logro de objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención (Casal, 2005, p. 5).

**Gestión Gerencial.-** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios, dentro de organizaciones (Oñoro, 2007, p. 4).

**Gestión Financiera.-** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Dentro del proceso educativo considero que la gestión social es la base en el proceso y desarrollo ya que el ser humano es el ente que debe estar formado integralmente para administrar los recursos que dispone la institución buscando estrategias para conseguir los objetivos y fines de la educación.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto.**

Proceso en el cual influyen líderes educativos sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (Lussier & Achua, 2004, p. 6).

El liderazgo, es la capacidad que tiene una persona para influenciar en otras de manera que contribuyan entre sí en el cambio hacia una meta en común (Zambrano, 2010, p. 21). Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se pueda ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a meta. Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico. En este sentido, ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización no forman parte del liderazgo pedagógico.

Si bien, siendo realistas, en las condiciones actuales, en muchos casos, es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, ejercer un

liderazgo supone ir más lejos induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas (Leithwood, Day, Sammons, Harris & Ophins, 2006, p. 13), su importancia radica en el liderazgo centrado en el aprendizaje (learning – centered leadership); es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos.

El asunto prioritario es, que en la práctica la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado. Las dimensiones transformacionales del liderazgo (rediseñar la organización), junto con el liderazgo centrado en el aprendizaje (del alumnado, del profesorado y de la propia escuela como organización)

Esta perspectiva no es un modelo más de los que han desfilado en torno al liderazgo sino que expresa, en el contexto escolar, la dimensión esencial del liderazgo, cuya relacional causal recogen diversas investigaciones (Swaffield & Macbeath, 2009, p. 8). El liderazgo para el aprendizaje implica en la práctica, al menos, cinco principios: centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un dialogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilidad común por los resultados.

La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

Al nuevo líder del mundo se lo reconocerá por ser un nuevo agente de transformación, capaz de combinar la propuesta con la protesta, hábil para comunicar y sumar alianzas hacia el logro de objetivos comunes, un facilitador que protege el árbol de la agrupación que representa, entregue su vida al bosque del entorno ambiental, un planificador que denuncie y luche por los

vejámenes que ocasionan los sectores inhumanos en contra de los humanos. En el escenario anotado el desarrollo sustentable dejará de ser una quimera para transformarse en una realidad posible, con un estado eficiente, ágil y despolitizado, fortalecido con una iniciativa privada, honesta y solidaria que viabilice modelos originales e ingeniosos de bienestar compartido (Pontón, 2011, p. 72).

### **2.2.2. Tipos de líderes**

**El líder integrador.-** El liderazgo, entonces, ha de ser también constructor, en la medida en que esa visión propuesta deje claros los roles que cada sector de la sociedad, público, privado y sociedad civil ha de desempeñar para acometer esta tarea. El líder es capaz de hacer converger lo mejor de cada sector, desde sus fortalezas, canalizándolo hacia un objetivo común (Valero, 2004, ¶).

**Líder autocrático.-** El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca (Lussier & Achua, 2004, p. 67).

**Líder natural.-** Este líder siempre luce cómodo en una posición de liderazgo. Se conduce en la función como si fuera lo único que hubiera hecho. Hacen que los líderes nominales sean tan inadecuados como de hecho lo son con frecuencia. Se les envidia lo natural de sus dones y cualidades de liderazgo (Gómez, 2008, p. 181).

**Líder Paternalista.-** Hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados, por lo general el dirigente considera que proporciona toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal, será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad (Munch et al, 2010, p. 152).

**Líder Burócrata.-** No tiene interés ni por a gente ni por los resultados, permite que los subordinados trabajen como les convenga ara eliminar problemas y

evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos (Munch et al, 2010, p. 153).

**Líder demócrata.-** Es conciliador, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las practicas culturales y busca mejorar solución de conflictos, mediante la negociación de un acuerdo intermedio (Munch et al, 2010, p. 153).

**Líder transformador.-** Que se distingue por un alto grado de interés, por los resultados, unido a un gran interés por la gente, los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la educación (Munch et al, 2010, p. 153).

**Liderazgo situacional.-** El cual considera que este depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa del crecimiento por la que atraviesa la cultura y el clima organizacional, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder entre otros (Munch et al, 2010, p. 153).

Relacionando los tipos de líderes y de los resultados de diferentes fuentes de investigación el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” tiene un líder autocrático.

En la actualidad las instituciones educativas deben tener al frente un líder transformador e integrador ya que la sociedad vive un mundo de la mano de los avances de la tecnología por lo tanto el liderazgo debe adaptarse y actualizarse en la vida cotidiana en base a la ciencia y la tecnología. El líder debe tener la capacidad de ver más allá en el tiempo y el espacio, ver con los ojos de la imaginación en términos del resultado final que pretende alcanzar.



### **2.2.3. Características de un Líder.**

**Capacidad de comunicarse.-** Escucha sin juzgar, tiene conciencia de los elementos no verbales de la comunicación, utiliza un lenguaje respetuoso, manifiesta y define de modo claro sus opiniones, acepta las opiniones contrarias de los demás, debate de modo respetuoso y aceptando que puede estar equivocado y habla con quienes fuera necesario para aclarar, perfilar o resolver cualquier problema educativo (Güell, 2005, p. 111).

**Inteligencia emocional.-** Habilidad para trabajar bien con la gente. Las emociones de la gente tanto dentro como fuera del trabajo, afectan las relaciones humanas en el trabajo (Lussier & Achua, 2008, p. 36). 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.-** Determinar los escenarios futuros del rumbo hacia donde se dirige la institución y de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias a fin de lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito (Münch, 2010, p. 50).

**Incluye Valores.-** Los valores mueven a las personas y el líder transmite en su argumento: honestidad, transparencia, empatía y amor por la gente; es honesto incluso en las cosas pequeñas, reconoce sus debilidades con humildad, sin temor al que dirán (Zambrano, 2010, p. 24)

**Confianza en sí mismo.-** La confianza en sí mismo influye en las metas, las tareas y la persistencia del individuo. Sin ella, hay menos probabilidades que los líderes traten de influir entre los seguidores, asuman tareas difíciles y se

marquen objetivos que representen un reto para ellos y sus seguidores (Lussier & Achua, 2004, p. 36).

**Es innovador.**- Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas (Esparza, 2012, p. 18). Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

**Un líder está informado.**- Un líder debe saber como se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa (Esparza, 2012, p. 21).

### **2.3. Diferencias entre directivo y líder.**

La diferencia crucial entre directivos y líderes se da en sus respectivos compromisos. El directivo está preocupado por la forma como se llevan a cabo sus decisiones y cómo fluye la comunicación: al líder le preocupa que decisiones se llevan a cabo y qué es lo que se comunica. En resumen para el directivo es forma sobre fondo y proceso por encima de la realidad, son gente práctica. Trabajan mucho, son inteligentes analíticos y tolerantes con los demás. Dado que mantienen pocos principios con pasión, excepto la necesidad de buscar el orden en medio del caos, muestran un alto grado de imparcialidad a la hora de tratar con la gente. Los líderes tienen un estilo más dramático y un comportamiento más impredecible. Parecen superar el conflicto entre orden y caos con una autoridad que emana de su magnetismo personal y con un compromiso hacia su proyecto personal y su destino. Zaleznic, citado en (Moenaert, 2010, p. 132).

Zaleznic identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

<b>DIRECTIVO</b>	<b>LIDER</b>
Realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.	La función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.  El plan se desarrolla a través de la coordinación con las personas.
Dirige el trabajo en vez de realizarlo.	Trabaja en colaboración y se esfuerza por marcar la diferencia.
Autoridad como mando.	Existe por voluntad.
Sabe cómo hacer las cosas.	Enseña cómo hacer las cosas.
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas u objetos.
Llega a tiempo	Llega antes de tiempo.

## **2.4. Los valores y la educación**

El intercambio cultural, voluntario y armónico es siempre deseable porque suma, nutre y fortalece valores, así como, la dominación e imposición debilita y despedazan el alma de una comunidad.

Cada ser humano y sociedad tienen el legítimo derecho a que se respete su pensamiento, costumbres, raíces, aspiraciones, moneda, idioma, música y apariencia (Pontón, 2011, p. 49).

Los valores normalmente y por una condición necesaria del currículo se mencionan dentro del perfil de egreso pero en la realidad no se atiende en insertar, revisar o evaluar si verdaderamente aquellos que se incluyen dentro del plan de estudios son los apropiados, o si verdaderamente se adquieren durante y cuando el alumno termina sus estudios. Otro hecho que debemos cuestionarnos es el pasar por alto el hecho de que la Institución conformada por la administración en conjunto con el cuerpo docente son quienes deben educar en valores al alumno durante su formación dentro y fuera del aula, y por supuesto pensar que educar en valores debe ser un aspecto de considerable importancia, y que cada docente, cada miembro de la administración debería de incluir aunque tal vez de manera no escrita pero si inserta dentro de un programa de materia, aspectos que fomenten la formación de los mismos. Es muy importante añadir que se educa con el ejemplo (García, 2006, ¶ 2).

El hecho de que ahora se destaque, como lo demuestra la abundante bibliografía, seminarios y congresos, la importancia de los valores como elemento integrante de la acción educativa, en modo alguno significa que, hasta ahora, éstos hayan estado ausentes de las aulas. En la realidad, nunca han dejado de ser operantes en la tarea profesoral. Consciente o inconscientemente el profesor ha actuado, y actúa, desde una determinada concepción del mundo y del hombre desde un determinado sistema de valores.

Es claro que si no es a partir de los valores, no hay posibilidad alguna de llevar a cabo un proceso educativo. Porque no existe el hombre biológico, desnudo de

cultura, es decir, de valores de los cuales decide ser interpretado. Acercarse al hombre, conocerlo, entenderlo significa siempre interpretar el mundo de significados o valores a través de los cuales todo hombre se expresa, siente y vive. Por ellos los valores son contenidos, explícitos o implícitos, inevitables en la educación (Ortega & Mínguez, 2001, p. 15)

La formación de valores, un hecho importante que normalmente se pasa por alto debe de ser considerado con la debida seriedad e importancia ya que si un alumno se educa dentro de los valores sugeridos por su institución de educación, será un alumno mejor y un profesionalista educado con principios que le beneficiarán a él mismo y a la sociedad dentro de la cual preste sus servicios y se desarrolle (García, 2006, ¶ 2)..

Cuando se juzga un acto, solemos afirmar que es ético o no ético y en tal caso entendemos por ética el conocimiento de lo que está bien o mal. La ética de una profesión viene a ser el conjunto de normas con la cuales definimos como bienhechoras o perjudiciales ciertas acciones, prácticas y relaciones profesionales. Las acciones siempre están enmarcadas por una serie de principios y valores imprescindibles, a saber: la honestidad, la integridad, el compromiso, la responsabilidad, una conducta intachable, la dedicación, el respeto, la excelencia. Al mismo tiempo es importante no perder de vista que las relaciones particulares, mediante las cuales se vincula el individuo con la sociedad, se basan sobre todo en la necesidad, la gratitud, la utilidad, la cooperación y la unión.

Generalmente desde la educación inicial se pretende que los educandos aprendan y desarrollen los valores que se consideran importantes y que se deben de fomentar, valores como: la Libertad, la Justicia, la Equidad, la Fraternidad, la Dignidad humana (que contempla el desarrollo integral del individuo e incluye dentro de la misma el ejercicio pleno de las capacidades humanas, conocimiento y respeto por los derechos humanos, la salud, el deporte, la creación artística, entre otras).

La **verdad** como valor representa confianza. Representa lo que no se puede negar racionalmente, de lo que se dice con lo que se siente o piensa. La verdad es una conformidad de las cosas con el concepto mental que hacemos de ellas. Lo contrario

de la verdad es la mentira. Un profesionalista no debe mentir ya que ello representa un engaño, es una falta de verdad.

La **integridad** es rectitud, totalidad y plenitud. Una persona íntegra es una persona que obra con rectitud.

La **responsabilidad** es asumir las tareas y servicios contraídos a favor de los demás y se requiere aprecio y esmero para realizar dichas tareas. Se requiere iniciativa en la solución de dificultades o en la asunción de compromisos en beneficio de los demás.

El **compromiso** es una obligación contraída que espera cumplirse, una promesa que se acuerda y para su realización se requiere de un espíritu de trabajo y colaboración

El **respeto** es la consideración debida hacia otra persona, hacia una idea. Es tener una actitud dialogante y apertura a las opiniones ajenas.

La **Salud** entendida como amor al cuerpo, a la vida y a la naturaleza.

Y la **Eficiencia** como valor posmoderno que se refiere a la capacidad de lograr los efectos que se desean o esperan haciendo uso de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores adquiridos durante la formación profesional.

Como educadores y formadores debemos inculcar en los jóvenes la búsqueda de ideales, de convicciones o creencias basados en modelos de perfección.

Para concluir, a criterio personal: que los valores al igual que las virtudes incluyen siempre amor, amor a las personas, al trabajo, a la vida, a la verdad. Por último deseo agregar una cita de Tagore: “El Amor es el significado ultimado de todo lo que nos rodea. No es un simple sentimiento, es la verdad, es la alegría que está en el origen de toda creación”.

Son muchos los que piensan que la educación en valores debe ser la que predomina en los procesos educativos de la educación básica y nadie se opone a ello. El

problema es cómo hacerlo. Hasta ahora se han ensayado dos soluciones que no satisfacen a todos: considerar los diferentes tipos de valores como temas transversales; desarrollar programas específicos de educación en valores.

Es necesario reconocer los méritos y los éxitos de muchos educadores de infantil, de primaria y de secundaria o a cada una de estas dos líneas de educación en valores.

Pero, al mismo tiempo, es necesario reconocer que todos los componentes esenciales de los currículos vigentes y, especialmente, las variables organizativas, que se han configurado como *a priori* organizativos inamovibles, representan una carrera de obstáculos para cualquiera de las dos opciones de la educación en valores: las disciplinas y sus contenidos, la organización de los grupos de alumnos, de los profesores, de los periodos lectivos, de las jornadas de las semanas laborales, de la convivencia y de los reglamentos de régimen interno, de las bibliotecas, de las aulas especializadas, de los talleres y laboratorios. Por eso, es necesario reconocer doblemente el mérito de los educadores profundamente comprometidos con la educación en valores y al mismo tiempo, comprender las actitudes de aquellos que se muestran reticentes a asumir ese compromiso.

Los responsables de las políticas educativas deben tener presentes: a) una axiología o teoría general de los valores; b) un análisis crítico de las condiciones actuales de la educación en valores dentro del sistema educativo; c) y una propuesta de política educativa para crear las condiciones deseables y favorables para que todos los educadores se comprometan decididamente con la educación en valores.

### **Enfoques de la Educación en valores.**

**Antecedentes de la Educación en Valores.-** Frente a la realidad en que se desenvuelve la vida de la sociedad ecuatoriana convertida en un espectro desolador, y donde el sentido de la vida decrece en grave deterioro de los valores en el hombre surge la necesidad de una educación de calidad, basada en valores. Enfoquemos por ejemplo la familia donde la falta de trabajo, los poquísimos ingresos

inciden en una alimentación sin vitaminas, consecuencia de esto es el bajo rendimiento de los niños. La falta de recursos económicos obligan a los padres a trabajos cuyos aportes no son precisamente la solución. Así los niños abandonados carecen de esa diafanidad de amor y ternura.

Es un deber señalar que la Reforma Curricular trata de hacer del profesor un ente transformador y si cabe la palabra hacer del estudiante el hombre adecuado para dirigir los destinos del país, un soldado de lucha, de combate frente a la serie de males que oprimen a todo orbe ecuatoriano, latinoamericano y mundial. Sin embargo la Reforma en mención y con las debidas excepciones no cuenta con obreros dispuestos a esta tarea que para nuestro concepto es voluntad del educador; la inasistencia a clases, días, semanas y meses hacen al preceptor un incumplido a su sagrada misión y de los hombres la legión de hombres muertos del mañana.

Los continuos paros por la deficiencia de sueldos en el magisterio y propiamente la administración educativa que han convertido a las Direcciones Provinciales en botín político que ha creado un ambiente de inseguridad y donde la planificación momentánea fruto de la improvisación muere en medio camino, sin los resultados a los que se quiere llegar.

Los cambios de gobierno donde la corrupción juega un papel que sienta precedentes, tal es el caso de los banqueros que se llevaron los ahorros de los depositantes, haciéndolos pobres y desdichados; legisladores que no cumplieron precisamente con leyes transformadoras que puedan vislumbrar esperanzas de redención del pueblo, un congreso con sueldos astronómicos, establecidos por ellos mismos y cuyo trabajo legislativo no correspondió a los anhelos del pueblo, un poder judicial donde los jueces se vendían al narcotráfico y donde la justicia desapareció hace mucho tiempo.

Los medios de comunicación colectiva como la televisión exponen programas de robo perfecto y violencia crean en el adolescente instintos para volverse héroes y asociarse a la pandilla en el robo y el crimen. Tal situación colectivizada da un ambiente de seguridad al país. La prensa hablada y escrita orienta al pueblo a seguir mejores caminos en busca de la verdad, aunque a veces por la situación económica



la imprenta y el micrófono están al servicio de curanderos y mentirosos cuyo veneno influyente recae en la clase pobre y menesterosa del país.

Ante esta avalancha deseducadora, las escuelas se sienten solas y desorientadas, impotentes para promover unos determinados valores que la sociedad no está dispuesta a practicar y que, incluso, considera inapropiados para triunfar en la vida. A los educadores se les pide mucho y se les da muy poco. Se les pide que sean padres, pedagogos, psicológicos, orientadores. Con frecuencia reciben alumnos socializados negativamente, acostumbrados a considerar la mentira, el robo, la agresión y la violencia como métodos eficaces para resolver los problemas y triunfar en la vida.

No hay sistema educativo ni persona alguna que estén predeterminados a una forma concreta de existencia. Y cuando, de hecho, la persona o la institución lo están, quiere decir que es la acción la que impone sus exigencias de esclerotizarían. Puede ocurrir que la historia nos lleve a formas fijas de pedagogía, o a formas incorrectas de "educar", pero si el sistema valoral existe, siempre se hace posible retomar caminos de planeamiento y de nueva operatividad (Alonso, 2004, p. 36)

### **Conceptualización e importancia de la Educación en Valores.**

Educación es educar en valores. Los valores no se aprenden, se experimentan, se viven. La experiencia sentida y compartida, dialogada y acompañada, es el alma de toda educación. Los valores están dentro y nacen de dentro. A la luz del Maestro interior, al calor del amor que moviliza el alma, con impulsos íntimos, en comunión con la humanidad, superando dificultades y fortaleciendo debilidades (Juárez, 2003, p. 45).

Educación en valores supone contrarrestar ciertas nociones que ayudan a perpetuar la injusticia, el conformismo y el etnocentrismo cultural (Rollano, 2005, p. 10). Hay razones y fundamentos que reflejan un accionar noble, que juega en la vida de los seres humanos, dándole significado y grandeza; una experiencia sin valores nos parece un guerrero sin defensa ni protección.

Educación en valores implica que cada maestro y profesor entienda y asuma que no es sólo docente de una determinada materia, sino que, fundamentalmente, es maestro de humildad, educador del corazón y de la vida. Los alumnos no solo aprenden de sus profesores, sino que aprenden a sus profesores, su si bien uno explica lo que sabe o cree saber. UNO LES ENSEÑA LO QUE ES.

En el paso del tiempo el hombre descubre por sus propios medios una semilla que va germinando y luego se convierte en un tesoro de alto valor. En definitiva se cree que si debemos ennoblecer nuestra existencia dándole el lucimiento en un interés continuo, ello reflejará el aprecio y el respeto de las personas que nos rodean conjeturando como un premio: Una medalla a un atleta que llega al descanso y de allí señalar los objetivos de su misión. Concretamente una educación en valores dignifica la existencia de mujeres y hombres cuyo aporte es decisivo en el progreso de la sociedad.

Los grandes proyectos convertidos en realizaciones concretas, los descubrimientos e invenciones que cambiaron el curso de la vida universal derivan del pensamiento del género humano que pusieron en su trabajo: habilidad, desprendimiento, dejando su bien propio por el bien colectivo, amor, constancia y alegría en el fino acabado de su obra. He ahí la importancia de una auténtica educación en valores.

La educación en valores tiene una relevancia grandísima. Ya que, conjugar todo los valores para hacer posible la aceptación de todos los individuos como iguales, basando la vida en el respeto y en la dignidad del ser humano, tiene que ser uno de los objetivos principales hoy en día, debido a que cada vez se hace más complejo fomentar este tipo de valores y la cultura de la impersonalidad está llegando a cotas extremas (Rollano, 2005, p. 10).

La Reforma Curricular pretende integrar jóvenes con capacidad de aprender, con personalidad autónoma y solidaria, con su entorno social y natural y con ideas positivas de si mismo. Acorde con sus objetivos, la educación tiene un sentido ético-moral, histórico y social; con énfasis en el desarrollo de la capacidad crítica del educando para la comprensión cabal de la realidad ecuatoriana, la promoción de

una auténtica cultura nacional, la solidaridad humana y la acción social y comunitaria.

### **Principales Valores.**

**Autocontrol.-** El autocontrol, autodominio significa la identificación y control de nuestros sentimientos y emociones, el amor, la ira, la culpa, la preocupación. Quiere decir también ser capaces de soportar las tormentas emocionales a las que nos someten los embates de la vida en lugar de ser “ser esclavos de la pasión. Una vida sin pasión es aburrida, pero se debe guardar un equilibrio emocional (Freire, 2010, p.46).

**Autodominio.-** Es el valor que nos ayuda a controlar los impulsos de nuestro carácter. Nos estimula a afrontar con serenidad los contratiempos y a tener paciencia y comprensión en las relaciones interpersonales. (Freire 2010, p. 46). El autodominio nos ayuda a reconocer los distintos aspectos de nuestra personalidad y nuestra forma de reaccionar ante determinadas circunstancias.

**Autoestima.** Es el valor que una persona se da a sí misma. Es la percepción personal que tiene un individuo sobre sus propias cualidades y defectos. Es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos, del conjunto de rasgos corporales, mentales, espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar (Freire, 2010, p. 50).

**La Bondad.-** Es la disposición permanente a hacer el bien, de manera amable, generosa y firme. Las personas bondadosas sienten un gran respeto por sus semejantes y se preocupan por su bienestar. (Freire, 2010, p. 64). Si alguien no está en buena situación y necesita ayuda, el bondadoso no duda en ofrecérsela, y lo hace sin ofender, amorosamente y poniendo un gran interés por ello. Ser bueno no quiere decir ser blando, sumiso, ingenuo o sin carácter, como a veces se cree. Al contrario, los buenos se distinguen por su fuerte personalidad, la cual se traduce en inagotables dosis de energía y optimismo, y se refleja en su cálida sonrisa y los sentimientos de confianza, cariño y respeto que influyen a su alrededor.

**Calidad humana.-** Se entiende por calidad humana a aquel comportamiento noble de una persona que está por sobre los otros comportamientos ordinarios y pobres, en relación a los valores humanos, morales y espirituales que se deben practicar en el diario convivir (Freire, 2010, p. 67). Significa que desde el fondo del corazón a una persona le fluye esos buenos sentimientos para con el prójimo: el amor, el respeto, la sinceridad, la confianza, la fidelidad, la cooperación. La práctica diaria de estos principios y valores es lo que da calidad a una relación.

**Cariño.-** Afecto, inclinación amorosa que se siente hacia una persona, animal o cosa. Esmero con que se hace o trata una cosa. Regalo, obsequio. Expresión de afecto sentido (Freire, 2010, p. 67).

**Compromiso.-** Es la decisión por la que una persona se obliga a sí mismo a consagrarse en forma duradera a una causa, a un ideal, a una persona, a una empresa colectiva o a una comunidad.

**Confianza.-** Se manifiesta cuando la persona se siente respetada, comprendida, alentada y acogida en el contexto de una relación dialogante y respetuosa. Se desarrolla, según nuestra personalidad, pues la razón de nuestra confianza radica en lo más íntimo de nuestro ser. La confianza es la base para la amistad y las buenas relaciones humanas entre las personas (Freire, 2010, p.116).

**Cooperación.-** Se puede definir como la acción que se realiza juntamente con otro u otros individuos para conseguir un mismo fin. Esta acción aunque, a veces, es un beneficio para uno mismo, siempre tiende a beneficiar a los demás. Para que este acto se considere cooperativo tiene que existir una reciprocidad; si no existe esta, no podemos hablar de cooperación, sino sólo de ayuda (Carreras, 2006, p. 237).

**Creatividad.-** Es un potencial que todo ser humano posee. Los adultos deben saber valorar y estimular en los niños y adolescentes mostrándose abiertos y sensibles tanto para descubrirla como para encauzarla como el don más preciado. La creatividad es la característica fundamental de aquellas personas que: son originales en sus ideas, tienen un pensamiento divergente, son

persistentes, son imaginativas y curiosas, tienen capacidad de concentración, son flexibles, tienen iniciativas (Freire, 2010, p. 127).

**Decencia.-** Es el valor que nos hace conscientes de la propia dignidad humana, por él se guardan los sentidos, la imaginación y el propio cuerpo de exponerlos a la morbosidad y al uso indebido de la sexualidad.

Faltar a la decencia hace que las relaciones con personas del sexo opuesto sean inestables y poco duraderas, fundamentadas en la búsqueda de placer, con una evidente falta de compromiso y obligaciones (Freire, 2010, p. 150).

**Democracia.-** Sistema político basado en el reconocimiento del principio de que toda autoridad emana del pueblo, y que se caracteriza por la participación de éste en la administración del estado. Garantiza las libertades básicas del individuo (expresión, reunión, asociación), así como la libre elección para los cargos de gobierno y el control de la gestión gubernativa (Freire, 2010, p. 150).

**Ética.-** Rama de la Filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del ser humano, su estudio abarca la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir (Pontón, 2011, p. 43). El núcleo de la ética podría reducirse, tanto desde una perspectiva sistemática como histórica, a las siguientes cuestiones: El conocimiento del bien y su relación con las decisiones humanas, las condiciones bajo las que es una conducta propiamente moral, el origen y finalidad de los valores, la forma y significado del lenguaje moral y los vínculos entre ética y política, desde la noción de ideología hasta los problemas bioéticas suscitados por el desarrollo tecnológico (Freire, 2006, p. 233).

**Fidelidad.-** ES la voluntad libre, firme y constante de mantenerse activamente vinculado a personas, ideales y modos de vida, legítimamente aceptados, a pesar de la erosión del tiempo y de los obstáculos interiores y exteriores que suelen ocasionar de modo natural cambios en el querer (Morales, 2004, p. 56).

**Firmeza.-** Consiste este valor en no traicionarse en forma maliciosa y cobarde. La firmeza consiste en cumplir la palabra empeñada, en la fidelidad de nuestra propia

conciencia referente a lo que consideramos justo y verdadero; en sostenernos valientemente en nuestra negativa, cuando así nos lo impone nuestro deber, en asumir una posición categórica sin vacilación para la defensa de los valores propios o ajenos, cuando hay méritos para ello, sin ceder a la presión exterior (Freire, 2010, p. 241).

**Generosidad.-** Es una de las más claras manifestaciones de nobleza de espíritu y de grandeza de corazón que puede dar una persona. Los que son generosos son ricos, pero no en dinero y cosas materiales, sino en la capacidad de ofrecer a otros lo más preciado de sí mismos. Es generoso quien perdona las grandes ofensas, quien puede sacrificar su comodidad y sus privilegios en aras de conseguir lo mejor para los demás. Desde que el ser humano tiene memoria, la generosidad ha sido uno de los más importantes valores para el desarrollo de la sociedad, pues las más grandes y duraderas obras han provenido de personas que desinteresadamente han entregado al mundo el producto de su inteligencia y su trabajo. Solo con generosidad es posible situarnos por encima de nuestros intereses personales y hacer lo que esté a nuestro alcance para que todos tengamos las mismas oportunidades y el mundo en que vivimos sea un poco más humano y más justo cada día (Freire, 2010, p. 250).

**Gratitud.-** El agradecimiento surge cuando una persona se siente en deuda con otra porque le ha procurado algún bien, le ha prestado un servicio o le ha hecho algún regalo. Las personas agradecidas se alegran por los bienes recibidos, los reconocen y están dispuestos a corresponderlos. No se trata de devolver favor con favor ni regalo con regalo, sino de sentir y expresar admiración y gratitud por las calidades humanas de quienes nos honran con sus dones. Cada uno tiene siempre mucho que agradecer y cuidar lo recibido es una forma de hacer evidente nuestro reconocimiento (Freire, 2010, p. 252).

**Honestidad.-** Valor cuyo fundamento es la verdad, implica respeto y genera confianza. Cualidad de una persona decente y de buenas costumbres. La honestidad es una cualidad que encierra valores como tener palabra, hablar con la verdad, ser congruentes con lo que decimos y hacemos, buscar el éxito sin pasar por encima de nadie, y evitar la corrupción (García & Eduardo, 2003, p. 71).

**Humildad.-** Aceptarse y aceptar a los demás como son, reconociendo las propias limitaciones o deficiencias, sin dejarse dominar por ellas. La humildad se aprende al luchar contra las tendencias contrarias a ella (Yarce, 2006, p. 132).

**Justicia.-** Consiste en reconocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas. (Freire, 2010, p. 300). Honrar a los que han sido buenos con nosotros, dar del debido salario a un trabajador, reconocer los méritos de un buen estudiante o un abnegado colaborador son, entre otros, actos de justicia, porque dan a cada cual lo que se merece y lo que necesita para desarrollarse plenamente y vivir con dignidad. Así como ser justos implica reconocer, aplaudir y fomentar las buenas acciones, también implica condenar a todos aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos o a la sociedad y velar porque los responsables sean debidamente castigados por las autoridades correspondientes.

Los justos son: buenos, honestos, estrictos, responsables, agradecidos tolerantes, humanos, compasivos.

**Lealtad.-** Consiste en la adhesión firme a las personas, a las instituciones o a las ideas y doctrinas, con base en unos principios y valores y en los compromisos adquiridos, eligiendo los medios que le permitan cumplirlos. Este valor es sinónimo de fidelidad a una causa, persona o institución, a la que está ligada la confianza y la credibilidad, la honestidad y la integridad, que son los valores que contribuyen a acendrar la lealtad (Yace, 2004, p. 191).

**Libertad.-** Es nuestro derecho a pensar y actuar como consideramos conveniente, pero sin dañar a los demás. Es la capacidad de decisión entre distintas posibilidades. Es necesario que en cualquier elección exista una concordancia, una coherencia entre los valores y la elección, y una responsabilidad que avale la decisión elegida (García & Torrijos, 2003, p. 112).

**Paz.-** La paz es el fruto de la sana convivencia entre los seres humanos. Para hacerla posible es necesario un ordenamiento social, justo en el que todos los ciudadanos tengan las mismas oportunidades de desarrollarse como personas y les sean respetados sus derechos fundamentales. Los que practican la paz saben que

esta no es simplemente la ausencia de conflictos, pues los hombres siempre han sido y serán conflictivos, sino la capacidad de manejar dichos conflictos Superarlos por medio de métodos no violentos como la propuesta pacífica, el diálogo y la negociación.

**Perseverancia.-** Es llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar lo decidido, aunque disminuya la motivación, o surjan problemas mas internos o externos. La perseverancia es la base para el desarrollo de muchas otras virtudes, como por ejemplo: amistad, lealtad, responsabilidad, etc. Es un valor que cuando no lo desarrollamos nos hace sentir descontentos, nos deja el sabor amargo de la meta abandonada, nos baja la autoestima, nos hace sentirnos poco coherentes y poco consecuentes con nosotros mismos (Bravo, 1997, p. 45).

**Amor.-** El amor es la fuerza primordial del espíritu dotado de actividad volitiva, fuerza animadora y creadora de valores. En su núcleo vivencial el amor es siempre una actitud de voluntad, pero en su totalidad vivencial es una actitud o actividad global afirmativa de alma espiritual, hace a personal portadoras de valores espirituales, hace esos mismos valores (Telar, 2006, p. 348).



### **3. METODOLOGÍA.**

La presente investigación se realizó en el colegio “Dr. Lotario Paz Paladínez” de la parroquia “Doce de Diciembre”, cantón Pindal, Provincia de Loja, fue creado el 19 de abril de 1988, mediante Acuerdo Ministerial, 3079, su filosofía es hacer ver a sus alumnos la esperanza luminosa que supone el don de la vida, descubriendo la plenitud y contingencia que todos tenemos, y la obligación de llevar esa existencia con plenitud a un ideal.

El principal objetivo que persigue la institución es que el alumno sea actor de su propia educación y no mero espectador. Enmarca su quehacer educativo en el modelo pedagógico constructivista, basado en el aprendizaje constructivista. Su jornada es matutina y cuenta con la especialidad de ciencias sociales.

Este trabajo se realizó gracias a la participación activa de directivos del colegio, maestros, alumnos, padres de familia y valioso aporte de personas entendidas en la materia.

A continuación se procede a realizar el análisis de la población a investigar, considerando las tablas 1, 2, 3, 4 y 5.

### 3.1. PARTICIPANTES:

**Tabla 1**

PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR EDADES.

EDAD (Años cumplidos)	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE %
35 – 39	2	20
40 – 44	0	0
45 – 49	3	30
50 – 54	4	40
55 – 59	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Secretaria del Colegio.

Elaboración: Marlene Aguilar.

Al analizar la variable de la edad del personal docente se puede observar en la tabla que el 40% de los profesores se encuentran en el rango de 50 a 54 años, así como también existen un 30 % que están entre 45 y 49 años, seguido de un 20% de maestros que se encuentran en el intervalo de 35 a 39 años y un 10% entre 55 y 59 años de edad. Los docentes tienen una gran experiencia lo cual permite el desarrollo de las actividades con los estudiantes con un alto grado de afecto y responsabilidad.

**Tabla 2**

PERSONAL DOCENTE POR SEXO

DOCENTES	NUMERO	PORCENTAJE
<b>HOMBRES</b>	<b>4</b>	40%
<b>MUJERES</b>	<b>6</b>	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaria del colegio.

Elaboración: Marlene Aguilar.

En cuanto al análisis correspondiente al género nos podemos dar cuenta que el 60% corresponde al sexo femenino y un 40% al sexo masculino, lo que podemos

verificar que la mayor parte de docentes son de sexo femenino. Esto demuestra que existe un equilibrio entre los colaboradores.

**Tabla 3**

PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR TÍTULOS ACADÉMICOS.

TÍTULO ACADÉMICO	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Licenciado en Ciencias de la Educación	9	90
Doctor	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Secretaría del colegio.

Elaboración: Marlene Aguilar.

Continuando con el análisis de la planta docente, se investigó el nivel de preparación profesional con el que cuentan cada uno de ellos, se visualizó que el 90% de los educadores tienen título de Licenciado en Ciencias de la Educación, correspondiente al tercer nivel, mientras que un 10% posee título de doctor que pertenece al tercer nivel. Se cuenta en el plantel con un personal docente capacitado, lo que permite un desarrollo normal de las actividades con los estudiantes.

**Tabla 4**

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO.

EDAD (Años)	SEXO		TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
11	2	0	2
12	5	6	11
13	5	5	10
14	7	11	18
15	3	5	8
16	5	9	14
17	2	3	5
18	4	5	9

20	1	0	1
TOTAL	34	44	78

Fuente: Secretaría del colegio.

Elaboración: Marlene Aguilar.

La población estudiantil está conformada por 78 estudiantes de los cual 34 son de sexo femenino y 44 masculino, siendo mayor la cantidad de hombres en la edad correspondiente a 12, 14 15, 16,17 y 18 años.

**Tabla 5**

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR ESPECIALIDAD.

AÑO	MUJERES	%	HOMBRES	%	TOTAL
NIVEL BÁSICO	21	26.92	22	28.21	43
BACHILLERATO EN CIENCIAS SOCIALES	13	16.66	22	28.21	11
TOTAL	34	43.58	44	56.42	100%

Fuente: Secretaria del colegio.

Elaborado: Marlene Aguilar

La población estudiantil con la que cuenta el centro educativo, se analizó de acuerdo a la especialidad. Así se encuentran cursando el nivel básico común 21 señoritas, que equivale al 26.92% y 22 jóvenes, que equivale al 28.21%. En la especialidad de Ciencias Sociales observamos en el cuadro que 13 señoritas han optado por esta especialidad, que corresponde al 16.66% y 22 jóvenes también han elegido esta carrera, que equivale al 28.21%, lo que nos da un total del 100%, que incluye a toda la población estudiantil en el nivel básico y en el bachillerato.

### 3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

#### 3.2.1. Objetivos

Los materiales e instrumentos fueron aplicados con el fin de recopilar información que permita analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrados a los valores personales e institucionales que contribuyan a

desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo del proyecto de investigación y propuestas alternativas a la solución de los problemas.

Los instrumentos utilizados fueron la observación, encuestas y entrevistas, para investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, para seleccionar, procesar y presentar información importante en el centro educativo, conocer como se ha reforzado el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas, y que técnicas utilizan los directivos para reducir las dificultades.

### **Técnicas para la recolección de la Información:**

**La encuesta** se la utilizó para obtener información y medir las variables por medio de preguntas cerradas, que permitieron la tabulación, interpretación y análisis de la información recolectada.

Se aplicó la encuesta a todos los actores del proceso educativo ,directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con la finalidad de conocer cómo se encuentra organizado el centro educativo, en función de que lo hace y si se considera la parte legal .

Conocer si se desarrolla la toma de decisiones, el ambiente generado y el nivel de liderazgo y capacitación de quienes ejercen la función de directivos en la institución y el grado de aceptación o resistencia que tienen sus directivos en la institución, lo más importante si existe predisposición al cambio con la finalidad de buscar elevar el fortalecimiento institucional.

**La entrevista**, aplicada a los directivos de la institución, para ello se utilizó una guía previamente elaborada para recabar información sobre sus ideas, forma de actuar y el nivel de conocimientos que posee para ocupar el cargo que desempeña, conocer con profundidad el problema que nos ocupa en la presente investigación.

**La observación de los instrumentos curriculares** se tuvo acceso a la observación directa de la documentación que lleva la institución, realizando un registro sistemático de la información, luego se realizó el análisis respectivo y se contrastó los resultados con los objetivos planteados.

### **Método y Procedimiento.**

La presente investigación es de naturaleza descriptiva, para desarrollarla se utilizó algunos métodos, entre ellos tenemos: descriptivo, analítico sintético, inductivo deductivo, estadístico y hermenéutico.

A través del método descriptivo se obtuvieron las características de la institución, relacionadas con la realidad de la gestión, el liderazgo educativo como también la promoción de valores; encaminando la descripción de procedimientos y archivos disponibles a fin de conocer a plenitud la realidad educativa, con el análisis de la institución se logró tener una visión integral de su realidad. La inducción se la utilizó para configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones de los datos empíricos; a través de la deducción se llegó a la generalización de los hechos particulares del objeto en investigación.

El método estadístico ayudó el manejo de datos obtenidos como la elaboración de tablas de frecuencia, análisis y los resultados de los datos obtenidos.

El método hermenéutico fue utilizado para la interpretación bibliográfica en la construcción del marco teórico permitiendo a su vez el análisis de la información empírica.

### **Procesamiento de la Información**

Luego de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procedió a la **organización, análisis e interpretación de la información empírica**. Apoyándose en la técnica de la **triangulación**, mediante su utilización permitió realizar el análisis de los datos desde distintas perspectivas para

contrastarlos con las metodologías utilizadas en el presente trabajo de investigación.

La tabulación se la realizó por criterios, considerando las ideas de los encuestados y entrevistados, y se tabuló el resto de la información en base a los datos obtenidos; para organizar la información empírica recabada en el trabajo de campo.

Se procedió a procesar la información, contrastando la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos a través de los instrumentos graficados en tablas descriptivas para realizar el análisis e interpretación de variables.

Lo que permite determinar la validez y confiabilidad de las categorías y variables, las mismas que reflejan las inquietudes generadas a partir del análisis realizado.

Posteriormente, se procede a la revisión general, tomando en cuenta que existe congruencia entre objetivos, sustento teórico y relacionarlo con la investigación empírica obtenida la misma que fue plenamente fundamentada

Para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el centro en cuanto a la gestión de liderazgo y valores, se utilizó una matriz, aplicando la técnica del FODA. Matriz de problemáticas en la que se puntualizaron los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores. Datos que los obtuve del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas.

Para la aplicación de la encuesta a padres de familia y alumnos, para recabar sus opiniones acerca de la Administración, Gestión y liderazgo de las Autoridades del Centro Educativo se mantuvo una relación directa con las fuentes de información tanto a nivel general como individual. Al momento de aplicar las encuestas los padres de familia tuvieron un poco de dificultad, pero se los dirigió en la contestación de la misma. De igual forma los alumnos sintieron un poco de temor, pero se logró superar estos inconvenientes.

En cuanto a la participación activa de los directivos en primer lugar se dialogó con la rectora y los miembros principales del Consejo Directivo, actualmente Consejo Ejecutivo. Los instrumentos entregados por ellos, sirvieron para obtener datos valerosos sobre la administración, gestión y liderazgo que ejercen los directivos en la institución educativa motivo de investigación, como también los valores que promueven en el colegio.

La encuesta a los docentes incluyó aspectos relacionados con la actitud de ellos y también la visión que tenían de la Administración, Gestión y Liderazgo de los directivos que regentan el establecimiento. Así mismo, la encuesta contenía aspectos relacionados con la aplicación de valores en la institución.

Para la realización de la observación directa en el establecimiento educativo previo al permiso de la Rectora, se procedió a entrar la entidad antes de iniciar el período de clases, verificando las respectivas observaciones en lo referente al ingreso de alumnos y maestros por la mañana al centro educativo.

De la misma manera con el ingreso a las aulas de alumnos y profesores luego del receso. Observé la presentación personal de alumnos y profesores. Además se detectó actitudes de los alumnos en el bar. Luego se observaron los Instrumentos de planificación educativa. Todo fue consignado en el registro de observaciones diseñadas para estos aspectos.

Para la elaboración del siguiente trabajo de investigación se utilizó el tipo de investigación descriptiva-interpretativa para describir los diferentes recorridos desarrollados a lo largo de la fase de recolección de información y así mismo dar la debida interpretación de los resultados recogidos en los cuadros y tablas estadísticas.

El proceso de tabulación de los datos se convirtió en una actividad bastante laboriosa, debido a la dificultad de los ítems, con detenimiento fui analizando cada uno de los instrumentos de investigación utilizados y descubrí que existe una relación directa entre ellos, pues tanto los alumnos como los padres de familia opinan que la Administración, Gestión y Liderazgo de las Autoridades



del colegio y la práctica de valores en la institución adolece de falencias y que es necesario emprender acciones para convertir en fortalezas las debilidades que están dando paso a actividades que no contribuyen a la formación integral del alumno.

En cuanto a directivos y maestros sus respuestas también reflejan falta de decisión y responsabilidad en la realización de actividades tendientes al mejoramiento de la calidad en el establecimiento educativo. Así mismo se observa desinterés en la aplicación de una reingeniería de procesos, en la elaboración del plan estratégico, Proyecto Educativo Institucional, Código de Ética.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO.**

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

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

El Manual de Organización es un documento de control administrativo que tiene como propósito orientar en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo, así mismo delimitar responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, así como de orientación e información al público en general.

El Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigrama, así como las funciones de los órganos administrativos y un glosario de términos técnicos administrativos para facilitar su comprensión.

Dicho instrumento es fundamental en una institución educativa porque permite evitar conflictos entre los integrantes de la institución y llevar las relaciones interpersonales y de trabajo de la mejor manera, participar en el desarrollo y progreso del establecimiento, además de evitar problemas que perjudiquen a sus integrantes y el servicio educativo.

#### **4.1.1.2. El código de Ética.**

Un código de ética “es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión” (Huber, 1989, p. 70). Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas.

Con un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo.

El establecimiento no cuenta con un Código de Ética, lo cual es preocupante ya que el ejercicio éticamente responsable de la función docente lleva consigo al menos estos deberes y responsabilidades: ante todo enseñar, entendiendo la enseñanza como ayudar a aprender.

Un código bien escrito y claro de la ética será fácil de seguir, con secciones que los docentes pueden señalar con el fin de ilustrar cuestiones concretas. Los directivos del colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” están de acuerdo en apoyar la elaboración del Código de Ética porque es una buena práctica y porque promueve la organización del Centro Educativo. Muchos maestros del colegio expresaron que viven con un código de ética personal que contribuye a orientar sus opciones en la vida. Algunos profesores creen que tener un fuerte código de ética en la institución y su posterior cumplimiento será una herramienta muy importante para mantener la integridad de ellos mismos y de la entidad educativa.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

El Plan Estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de

consenso donde los directivos y docentes concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Un plan estratégico permite alcanzar la visión de una institución educativa y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

El establecimiento educativo no cuenta con un Plan Estratégico que ayude a mejorar la calidad educativa del mismo, pero los directivos mencionaron que en el presente periodo se está trabajando en la elaboración de un Plan Estratégico a largo plazo que permita conseguir los objetivos planteados a futuro con las nuevas generaciones de estudiantes que vayan ingresando al centro educativo. Manifestaron que el Plan Estratégico lo están elaborando con la finalidad de fomentar la vinculación entre toda la Comunidad Educativa, es decir, buscar el compromiso de todos. El Objetivo del Plan Estratégico que están diseñando es hacer participar a los alumnos, padres de familia y docentes en la valoración de las actividades que están realizando en el colegio, para que contribuyan a identificar los problemas y oportunidades que se suscitan en él.

Los Directivos manifestaron que el Plan Estratégico que ellos están elaborando contiene en su parte medular la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Plan de acción, Reglamento de evaluación, entre otros aspectos.

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

El Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar.

Al revisar El Plan Operativo Anual del Colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” observe que constan en este instrumento de gestión las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los maestros, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de servicios en el trabajo cotidiano.

El actual Plan Operativo Anual del colegio en estudio responde a los siguientes objetivos:

Formar bachilleres con alto nivel académico, que sean capaces de contribuir a resolver los problemas de la localidad y de dar significado humano a su desarrollo.

Fomentar la investigación científica y la creación de tecnología apropiada para dar respuestas a los requerimientos del medio.

Generar recursos propios mediante el desarrollo de proyectos productivos asociados al desarrollo local.

Efectuar actividades tendientes a la conservación del medio ambiente. Para ello efectuarán reuniones con los moradores de la Doce de Diciembre, comunidad en la que se encuentra ubicado el colegio.

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

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento en el que se definen estrategias para mejorar la calidad de las acciones de la comunidad educativa. Por eso, debe estar presentado de manera que sea funcional, práctico que pueda ser entendido por todos para lograr lo que se necesita.

Con la autorización de la Rectora procedimos a revisar parte del Proyecto Educativo Institucional del colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” que se encuentra en elaboración y se evidencia que es una propuesta integral, intenta describir claramente la identidad del centro

educativo, lo que se hace en él, su organización y lo que pretende proyectar en todos sus ámbitos de la comunidad educativa. No se concentra exclusivamente en la atención del currículum, sino que integra las acciones de cada instancia y sus procesos de gestión, sus líneas de acción.

Además detectamos que es una propuesta colectiva, pues nace de los acuerdos que en la comunidad educativa se logran sobre sus acciones y las experiencias que se desean favorecer. Los directivos manifestaron que el Proyecto Educativo de la institución se construye sobre la base de la reflexión comunitaria a partir de su realidad pasada, presente y futura. Expresaron que el PEI no se está elaborando por una persona o un grupo selecto, sino que es producto del trabajo de la comunidad educativa.

Evidentemente, deben establecerse los mecanismos necesarios para favorecer la participación en una forma práctica, profunda y propositiva porque en el Proyecto Educativo Institucional se plasma la vida misma de una entidad educativa y para obtener resultados positivos en el mejoramiento de la calidad educativa es imprescindible que la comunidad educativa del colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” realice este instrumento de gestión con absoluta responsabilidad.

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

De acuerdo a la investigación se pudo constatar que el establecimiento educativo si cuenta con el Reglamento Interno debidamente actualizado y aprobado. En éste se dan a conocer la estructuración, las normas y reglamentos que rigen dentro y fuera del establecimiento tanto para los directivos, personal docente, administrativo, de servicio y por supuesto de los alumnos.

En el Reglamento Interno del colegio en cuanto al comportamiento de los estudiantes se prohíbe el uso de celular durante la permanencia de

ellos en la institución. También se refieren a la puntualidad y orden en uniforme, las notas del Himno Nacional la entonarán los alumnos bien uniformados. Estas normas permiten desarrollar la tarea educativa de mejor manera cuando son puestas en práctica.

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

##### **4.1.2.1. Misión y visión.**

###### **MISIÓN**

En el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del colegio “Dr. Clotario Paz Paladines”, de la parroquia 12 de Diciembre se encontró que la institución educativa tiene como misión fundamental la Educación integral de estudiantes, esta basada exclusivamente en valores, a través de ellos quiere contribuir a la formación de jóvenes y señoritas con altos rendimientos académicos y proyección profesional, potenciado al máximo todas sus capacidades, además la valoración de su persona, de su prójimo, de sus orígenes y de su cultura, en un ambiente de respeto y afecto, donde prime la participación de todos los miembros del establecimiento educativo en el proceso de aprendizaje, para lograr personas creativas, independientes, que en definitiva sean un real aporte a la sociedad.

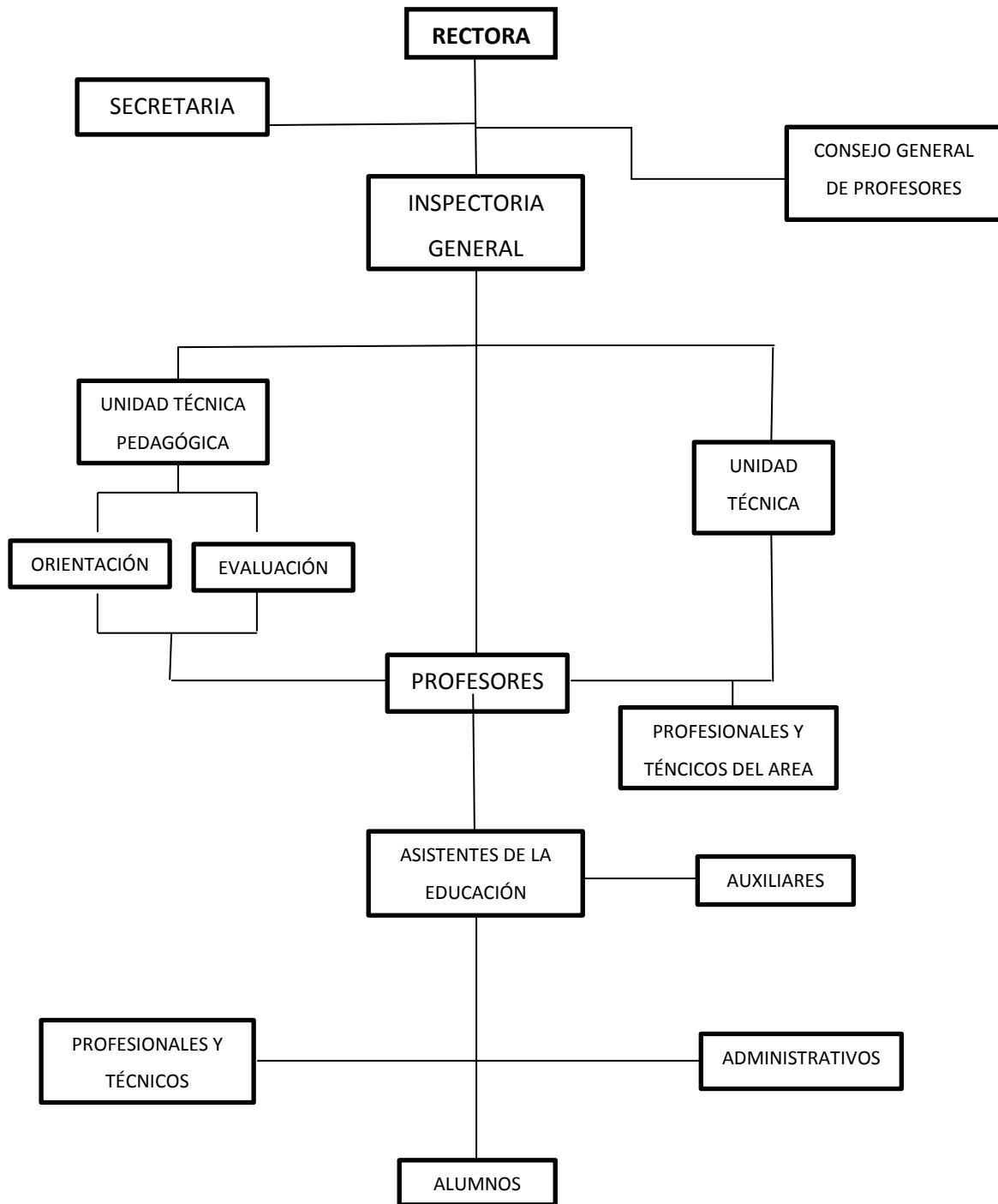
###### **VISIÓN**

De igual forma en el mismo Proyecto Institucional del colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” encontramos que la visión de esta entidad educativa es lograr un nivel académico de excelencia dentro de la región, tomando en cuenta las altas exigencias de la sociedad, rescatando valores humanos, éticos, morales y culturales y relacionándolos con los adelantos tecnológicos, para así lograr mujeres y hombres activos capaces de demostrar desempeños auténticos en la sociedad

Sería ideal que la Comunidad Educativa culmine la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y pongan en práctica los proyectos que tienen en mente realizar y que aún constan en un borrador. De esta forma se mejoraría la gestión y liderazgo educacional en la institución, se rescatarían los valores y se los pondría en práctica en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez”.



#### 4.1.2.2. El Organigrama.



Fuente: Secretaria del colegio.

Elaboración: Marlene Aguilar.

El colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” está integrado por la Rectora a la cabeza, acompañada de un Consejo Directivo y un Consejo de profesores. También cuenta con dependencias, como. Secretaría e Inspectoría General, una unidad técnica pedagógica, personal docente, asistentes de educación con sus respectivos auxiliares, administrativos y estudiantes. Este organigrama está desactualizado en su organización como se evidencia en el gráfico, pues algunas dependencias no corresponden a los nuevos cambios en la educación ecuatoriana, por ejemplo en Inspectoría general tiene que ir Jefe de Talento Humano, en Consejo General de Profesores va Junta General de Profesores. En lo que se refiere al personal administrativo, sólo consta la secretaría y falta el departamento de colecturía. Se observa también que existen auxiliares asistentes de educación, falta el personal de servicio. Es necesaria la actualización del Organigrama del colegio.

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

El colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” por ser una entidad de poca población estudiantil cuenta con las siguientes áreas y departamentos:

Área de Lengua y Literatura e idioma extranjero.- Conformada por dos maestras que se encargan de organizar las conferencias en las fechas cívicas y de la exhibición del periódico mural. Además se encargan de dirigir los concursos literarios en las fiestas patronales del colegio.

Área de Estudios Sociales.- Integrada por dos docentes, que se encargan de colaborar con el Área de Lengua y Literatura en las conferencias y confección del periódico mural.

Área de Matemáticas.- Conformada por dos docentes encargados de promover los concursos a nivel institucional en el área de matemática en las festividades del colegio.

Área de Ciencias Naturales.- Integrada por dos profesoras que se encargan de dirigir eventos relacionados con la protección del medio ambiente y actividades productivas en la comunidad.

#### DEPARTAMENTOS:

Oficina de Talento Humano.- conformada por el Jefe de Talento Humano, que hace las veces de Orientador Vocacional, encargado de orientar a los alumnos y alumnas en el comportamiento dentro y fuera del establecimiento.

Rectorado.- Regido por la Doctora María de Lourdes Palomino, quien dirige la institución.

Colecturía.- Dirigida por la egresada Sonia Ramón, quien se encarga de cancelar los sueldos a los docentes y administrar el presupuesto de la institución en coordinación con el Consejo Ejecutivo y la señora Rectora.

Secretaría.- La Licenciada Fanny Merchán desempeña las funciones de secretaria y se encarga de llevar un registro del rendimiento y disciplina de los estudiantes, así como llevar actas, y más documentos del establecimiento.

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

La institución está pasando por algunos problemas, esto incide de manera directa en estudiantes y su nivel de autoestima baja aceleradamente. Los mensajes de insatisfacción de los profesores caen y germinan en los estudiantes. Algunos profesores critican a los demás y poseen un marcado pesimismo. Cuando surge un problema en el establecimiento casi toda la planta docente echa la culpa a la circunstancia y a los demás no asumen la responsabilidad. La institución educativa pretende que se trabaje en educación en valores, sin embargo la desunión entre los profesores aniquila toda esperanza.

Quienes dirigen la institución educativa adolecen de algunas fallas, pues pierden la autoridad constantemente y sus decisiones no son firmes, por ello se producen conflictos en la entidad educativa.

Los valores no son temas de la institución educativa, sino de la comunidad educativa, es decir, sino se cuenta con la familia, las autoridades, la comunidad como es el caso del colegio, éste tiene poco por hacer. Se nota que padres de familia y maestros están distanciados, lo que ocasiona conflictos y confusiones cuando tienen que enfrentar situaciones contrapuestas entre su casa y el colegio. Es urgente hacer conciencia en la comunidad educativa de cuan importante son las buenas relaciones humanas en el establecimiento educativo para el desarrollo pleno de los estudiantes.

#### **4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores**

Algunos docentes están desconectados de la realidad, los estudiantes sufren la labia del profesor sin tener la oportunidad de participación. Al dictar la clase impera el sistema expositivo y se ve claramente la falta de conexión entre la realidad social y el aprendizaje que se da en el establecimiento. La rigidez y la carencia de libertad originan en el estudiante, inseguridad, timidez, apocamiento. Para conseguir los objetivos educativos se necesita trabajar en equipo. Un sector de la docencia no está formado para este estilo de trabajo. Se ve claramente que privan las individualidades con las consiguientes limitaciones y deficiencias que supone esta actitud. Muchos profesores ofrecen contenidos abstractos, así los estudiantes se sienten presionados, reprimidos al no poder emitir ningún criterio al respecto.

Hay maestros a los que ven los alumnos como jueces. A muchos maestros no les interesa fomentar el compañerismo y la amistad. Ciertos maestros no tienen un concepto claro de lo que es la solidaridad, esto agrava la situación y a los estudiantes no les interesa saber que está pasando con sus compañeros. En el sector docente se

observa ausencia de compañerismo, colaboración, ayuda mutua y mucha rivalidad. Frente a esta realidad es urgente que el establecimiento antes de iniciar el año escolar elabore una propuesta alternativa válida en base a los valores, tomando en cuenta exclusivamente los valores éticos, aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral y se constituyan en referentes activos en todos los actos de su vida. Que se incluya en esta propuesta a toda la comunidad educativa. Y de esta manera se practique el Buen Vivir impregnado en nuestra Constitución.

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

Pocas actividades se desarrollan en el centro educativo por parte de Directivos y docentes para el cultivo de los valores, más se educa científicamente. Es fundamental que el centro educativo esté abierto al diálogo y al análisis de cualquier tipo de situaciones en el contexto de los padres, de los otros profesores y del equipo directo. Que el comportamiento del centro sea serio y científico. Que el centro educativo se abra al conjunto de la colectividad y entender la labor educativa como una tarea de conjunto de toda la sociedad. Por sobre todo que se aplique como una política de la institución la educación en valores, es decir, que sea el objetivo primordial de la formación del estudiantado del colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez”

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

Esta dimensión constituye el soporte financiero de la institución. Pero en este aspecto no existe comunidad de intereses entre quien ejerce la parte administrativa y financiera. El recurso financiero tomando en cuenta el desarrollo integral del estudiante se debe emprender en actividades importantes los fondos destinados para este ámbito ya que corren el riesgo de perderse, no debe existir rivalidad entre colecturía y rectoría, sino mas bien una verdadera comunicación y entrega de información, darse la oportunidad a la critica constructiva y proponer

soluciones de cambio positivo en beneficio de la institución. Practicar el valor de la tolerancia el cual permite escuchar y aceptar a los demás dentro del convivir humano su importancia radica en el trato cordial entre las personas, respetando las individualidades de cada ser.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores**

En la comunidad de la “Doce de Diciembre” existe un clima competitivo; más que compañerismo, colaboración, ayuda mutua, existe mucha rivalidad entre las gentes: Unos quieren sobresalir más que otros, creen que porque tienen dinero son de la clase social alta, existe escasez de alicientes culturales, es decir que en el medio no existen programas educativos de televisión y radio.

Las circunstancias que rodean a los estudiantes precisamente no son favorables, pues en el medio se dan casos de alcoholismo y drogadicción. En los hogares ya no hay ese cariño, esa unión que antes existía. Dentro de la localidad de la “Doce de Diciembre” existe poca estimación por los valores, hay mucho conformismo social. A las personas se las valora a través de los intereses económicos.

Frente a esta situación se requiere que el colegio se abra al conjunto de la colectividad y entender la labor educativa como una tarea de toda la sociedad. Que en el ambiente familiar imperen las relaciones cordiales con sus hijos y sobre todo diálogo entre los miembros del hogar. Que se efectúen actividades en la comunidad con la participación de docentes y estudiantes para fomentar valores en la comunidad.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

El FODA es una técnica que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización.

Para esta investigación he recurrido a esta técnica para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que existen en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” de la parroquia “Doce de Diciembre” en cuanto a la gestión, liderazgo y valores de quienes conforman la Planta Directiva.

Al observar la matriz se observa que más sobresalen las debilidades y amenazas antes que las fortalezas y oportunidades. Estos resultados son desoladores porque se traducen en un malestar institucional por falta de liderazgo de las autoridades y escasa gestión para la consecución de obras prioritarias en la institución. Además se nota un problema de valores en el que está inmersa toda la comunidad educativa, pero con más énfasis en la institución educativa con directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicios.

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

##### **Fortalezas**

- Adecuada infraestructura
- Docentes con experiencia y preparación competente.
- Diálogo respetuoso entre algunos docentes.
- Crítica constructiva de algunos docentes respecto al mal comportamiento de ciertos estudiantes.
- Voluntad en Positivo de algunos maestros.
- Docentes en constante preparación.

##### **Debilidades.**

- Nivel de autoestima baja en estudiantes y docentes.

- Docentes resistentes al cambio
- Poca sociabilidad en la comunidad educativa.
- Escasa solidaridad ante un problema suscitado en la institución.
- Impuntualidad de estudiantes.
- Escaso diálogo entre los directivos y algunos docentes.
- Carencia de instrumentos de gestión educativa, como: Manual de Organización, Código de Ética y Plan Estratégico.
- Falencias en el campo pedagógico al descuidar la educación en valores y centrarse únicamente en conocimientos científicos

#### **4.1.3.2. Oportunidades**

- Mejorar y modernizar los recursos de la Institución.
- Organizar y ejecutar capacitaciones para docentes.
- Participación del colegio en casa abierta, exposición de ciencia y tecnología.

#### **4.1.3.3. Amenazas:**

- Cantinas en la comunidad que afecta al establecimiento educativo.
- Juegos electrónicos.
- Ausencia de seguridad policial.
- Entrada del establecimiento en mal estado.



#### 4.1.3.4. MATRIZ FODA

##### FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Docentes con experiencia y preparación competente.</p> <p>Diálogo respetuoso entre algunos docentes.</p> <p>Crítica constructiva de algunos docentes respecto al mal comportamiento de ciertos estudiantes.</p> <p>Voluntad en Positivo.</p>	<p>Nivel de autoestima baja en estudiantes y docentes.</p> <p>Actitudes negativas de algunos docentes.</p> <p>Maestros que critican negativamente a los estudiantes.</p> <p>Escasa solidaridad ante un problema suscitado en la institución.</p> <p>Profesores prepotentes con los estudiantes.</p> <p>Impuntualidad de estudiantes, especialmente en la mañana</p>

<b>OPORTUNIDADES:</b>	<b>AMENAZAS:</b>
<p>Relaciones de cordialidad entre Directivos y Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pindal para la concesión de obras prioritarias para el establecimiento.</p> <p>Relaciones de cordialidad con el Departamento de DIPROPED para la Profesionalización de docentes a través de los cursos de capacitación.</p> <p>Buenas relaciones con el Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia para la solución de casos en los que estén inmersos los estudiantes.</p> <p>Excelentes relaciones con la Casa de la Cultura, extensión Pindal para la promoción de la Cultura en la institución educativa.</p>	<p>Cantinas en la comunidad que afecta al establecimiento educativo</p> <p>Juegos electrónicos.</p> <p>Ausencia de seguridad policial.</p> <p>Entrada del establecimiento en mal estado.</p>

## **4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.**

### **4.2.1. De los Directivos.**

El colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” es una institución de carácter fiscal que oferta a sus alumnos la especialidad de ciencias sociales para segundo y tercer año de bachillerato, nivel común y educación básica para octavo,

noveno y décimo. Se encuentra ubicado en la Provincia de Loja, cantón Pindal, Barrio “Doce de Diciembre”.

Luego de la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 6**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	33.33
<b>b.</b> Coordinadores de área.	-----	
<b>c.</b> Por grupos de trabajo.	2	66.67
<b>d.</b> Trabajan individual.	-----	
<b>e.</b> No contestan	-----	
<b>TOTAL</b>	3	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Marlene Aguilar.

En la tabla 6, se muestran los resultados de las encuestas a los directivos. Los encuestados manifiestan que la organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se lo hace por grupos de trabajo y un mínimo porcentaje manifiesta que el Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre. Estos resultados nos indican que la organización del trabajo en la institución es mínima y que se requiere por lo menos la organización de tareas por lo menos unas tres a cuatro veces en el año lectivo.

**Tabla 7****ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> El número de miembros de la institución.	1	33.33
<b>b.</b> Los resultados obtenidos en la institución.	----	
<b>c.</b> Valor y tiempo empleados en la institución.	2	66.67
<b>d.</b> Otros	---	
<b>e.</b> No contestan	-----	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Marlene Aguilar

La tabla 7, indica que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de una organización son el número de miembros de la institución y los resultados obtenidos en la institución. Estos resultados nos indican que los directivos han dado esta respuesta quizá para que no visualicemos claridad el problema que atraviesa el colegio, porque bien pudieron haber agregado otros aspectos importantes.

**Tabla 8****LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> Sí	1	33.33
<b>b.</b> No	2	66.67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Marlene Aguilar

Continuando con el análisis, en la tabla 8, un 33.33% de los directivos encuestados manifiestan que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en manual de normas, reglas y procedimientos, mientras

que el 66.67% expresan que no constan en ningún instrumento de gestión. Esto indica que existe malestar y desacuerdo entre los directivos del colegio.

**Tabla 9**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a. Rector</b>	1	33.33
<b>b. Consejo Directivo</b>	2	66.67
<b>TOTAL</b>	3	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Marlene Aguilar.

Como se muestra en la tabla 9, el 33.33% los encuestados indicaron que la rectora lidera el clima de respeto y la toma de decisiones en el colegio, en tanto que un 66.67% expresa que es el Consejo Directivo quien fomenta un clima de respeto y la toma de decisiones en el establecimiento. Estas expresiones son bien claras de los problemas que atraviesan los directivos de la institución, especialmente en el diálogo cordial, unión, organización, existen muchos desacuerdos entre ellos.

**Tabla 10**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a. Sí</b>	1	33.33
<b>b. No</b>	2	66.67
<b>Total</b>	3	100,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Marlene Aguilar.

En la tabla 10, el 66.67% de los encuestados manifestaron que en la toma de decisiones no se delega a grupos colaboradores; un 33.33% indicaron que si. Estas respuestas son indicadores de que la toma de decisiones lo hace un grupo de directivos sin tomar en cuenta a los demás compañeros.

**Tabla 11**

## LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica.	1	33.33	1	33.33	1	33.33
B	Desarrollo profesional de los docentes.	--	-----	2	66.67	1	33.33
C	La capacitación continúa de los docentes.	--	-----	2	66.67	1	33.33
D	Trabajo en equipo.	--	-----	3	100	--	-----
E	Vivencia de valores institucionales y personales.	--	-----	--	-----	3	100
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	--	-----	2	66.67	--	33.33
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	--	-----	--	-----	3	100

Fuente: Investigador de campo

Elaboración: Marlene Aguilar.

En cuanto a la tabla 11, el 66.67 de los encuestados manifestaron que a veces si se promueve la administración y liderazgo; en menor porcentaje siempre y nunca. Esto es señal que existen muchos desacuerdos entre los integrantes del Directivo y que poco se promueven la administración y liderazgo del centro educativo.

**Tabla 12**

## HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Son innatas.			3	100	-	
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	----	-----	3	100	--	
C	Adquiere a partir de la experiencia.	1	33.33	1	33.33	1	33.33
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.			3	100		

E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	----	-----	3	100	-	-----
---	---	------	-------	---	-----	---	-------

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Marlene Aguilar.

Continuando con el análisis, en tabla 12, los encuestados indicaron que las habilidades de liderazgo se logran tomando en cuenta los siguientes aspectos: Estudiando las teorías sobre liderazgo, con estudios en gerencia y combinando la práctica con la reflexión, un 100% manifestaron que las habilidades de liderazgo son innatas. Estos resultados son indicadores de que algunos directivos sienten que llegar a una institución es quizá por habilidad innata y no por el esfuerzo, sacrificio y responsabilidad que requiere la noble tarea de enseñar.

**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 mejorar.	1	33.33	-	-----	2	66.67
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	--	-----	2	66.67	1	33.33
C	La mejora de mecanismos del control.	--	-----	-	-----	3	100
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	33.33	2	66.67	--	-----

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Marlene Aguilar.

En la tabla 13, se observa que el 33,33% de encuestados expresan que si se promueve el desempeño y progreso de la institución, en tanto un 66.67% manifiestan que no se promociona el progreso y desempeño de la institución.

Estas expresiones son bien claras de la falta de unión entre los directivos del colegio.

**Tabla 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	---	----	-	-----	3	100
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	33.33	2	66.67		----
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	3	100	-	-----	-	----
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	---	-----	3	100	-	----
E	Otros (¿cuáles?) Jefe de Talento Humano	3	100	-	-----	-	----

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Marlene Aguilar.

Al referirme a la tabla 14, los encuestados indicaron que en la institución educativa a la cual pertenecen existen los siguientes organismos: secretario, jefe de estudios, coordinador, departamentos, equipo docente y jefe de talento humano. Con estos resultados demuestran que hay que reintegrar a otros organismos que son importantes dentro de la gestión educativa, por ejemplo el Gobierno Escolar.

**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.	-----	--	1	33.33	2	66.67
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	----	--	1	33.33	2	66.67
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas	-----	--	3	100	--	-----
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	-----	--	2	66.67	1	33.33

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Marlene Aguilar.

En la tabla 5, se observa que el equipo docente, junta de profesores y equipo educativo no están cumpliendo con seriedad las funciones pedagógicas a ellos encomendadas. Sobresalen porcentaje de 66.67% en la alternativa nunca y 33.33% en la alternativa a veces. Los porcentajes elevados en las alternativas “siempre” y “nunca” superan a la alternativa “siempre”. Tenemos que cuestionarnos mucho respecto a la forma cómo se está dirigiendo el establecimiento, especialmente con el trabajo pedagógico con los alumnos, porque la misión de toda escuela educadora debe ser el proponer, dar a conocer, clarificar, ayudar, descubrir los valores y así poder desarrollar una posibilidad íntima.

**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	100
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los	1	33.33	2	66.67

	proyectos, planes y programaciones de la institución				
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	33.33	2	66.67
D	Mantener actualizada la tecnología.	2	66.67	1	33.33
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	33.33	2	66.67
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	1	33.33	2	66.67
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	--	-----	1	100
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	33.33	2	66.67
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	33.33	2	66.67
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	33.33	2	66.67

Fuente Entrevista directa a directivos.

Elaboración: Marlene Aguilar.

El análisis de la tabla 16 nos permite ver que: Los departamentos organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia antes de iniciar la actividad. El 66,67% formula propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programas de la institución y el 33.33% no lo hace, esto hace que no exista una unidad de criterio. El 66,67% no elabora la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente y el 33,33% sí lo hace, por lo tanto existe una irresponsabilidad de un sector de docentes y no se cumple con las disposiciones dadas por las autoridades. El 66,67% si se mantiene actualizado en las tecnologías y el 33.33% si se actualiza en consecuencia

todos los docentes no saben aplicar conocimientos en base a la tecnología a sus estudios.

**Tabla 17**

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORDEN ACCIONES

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y educadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	33.33	2	66.67

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Marlene Aguilar.

Continuando con el análisis, en la tabla 17 se puede evidenciar de acuerdo a las respuestas que la acción pedagógica en el centro educativo no fomenta las relaciones con la comunidad y el entorno geográfico. No hay el diagnóstico respectivo de los problemas ni se busca las soluciones, lo cual no permite la aplicación de un modelo educativo acorde a la realidad y a las necesidades del estudiante de acuerdo al entorno.

**Tabla 18**

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Se promueve	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos.	---	-----	3	100
B	Plan estratégico.	---	-----	3	100
C	Plan operativo anual.	3	100	---	-----
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	1	33.33	2	66.67

FUENTE: Encuesta directa a directivos.

ELABORACIÓN: Marlene Aguilar.

La tabla 18, nos indica que el colegio cuenta con el Plan Operativo Anual, el 66,67% de los encuestados manifiestan que no existen proyectos de capacitación dirigida a docentes y directivos y el 33,33% que si. La reingeniería de procesos, el plan estratégico no existe. Esto no permite una adecuada participación de sus estudiantes en el desarrollo de las actividades de la institución.

**Tabla 19**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	100	--	-----	--	-----
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.	---	-----	1	14.29	6	85.71
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	---	-----	2	28.57	5	71.43
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			2	28.57	5	71.43

	representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	14.29	5	71.42	1	14.29
6	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	2	28.57	2	28.57	3	42.86
7	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	71.43	2	28.57	-	-----
8	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	....	-----	6	85.71	1	14.29
9	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	6	85.71	1	14.29	-	-----
10	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	1	14.29	1	14.29	5	71.42
11	Me siento comprometido con las decisiones tomadas con el Director/Rector del centro educativo.	4	57.14	1	14.29	2	28.57
12	Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	---	-----	1	14.29	6	85.71
13	Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	---	-----	2	28.57	5	71.43
14	Actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	2	28.57	4	57.14	1	14.2

15	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			4	57.14	3	42.86
----	--	--	--	---	-------	---	-------

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Marlene Aguilar.

La tabla 19, indica que el 100% de los docentes encuestados manifiestan que el rol del docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, esto permite que exista una democracia dentro de la institución para tomar decisiones.

El 85,71% manifiestan que nunca el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización y el 14,29% que a veces esto nos indica que la autoridad no es un líder.

El 71,43% indica que nunca la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro y estimulante, el 28,57% manifiesta que a veces lo que no permite un ambiente positivo para que los estudiantes puedan desarrollar sus actividades.

El 71,43% expresa que los directivos y docentes nunca 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 y el 28% a veces, esto significa que los docentes y directivos no promueven en su mayoría la investigación y que muy pocos lo hacen, lo que no permite el desarrollo de la institución y la superación de los estudiantes.

El 14,29% existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 14,29% que siempre y el 71,42% que a veces, la mayoría de los padres de familia están dispuestos al

cambio, otros bajo condicionamiento y otros se oponen al progreso del colegio y del aprendizaje de sus hijos con nuevos inventos científicos y tecnológicos.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje transversal de la formación de los estudiantes el 28,57% siempre, el 28,57% a veces y el 42,86% nunca, por lo tanto en el colegio no existe una correcta aplicación de valores impidiendo una buena relación de la comunidad educativa.

El 71,43% manifiestan que siempre existe resistencia en los compañeros o rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza y el 28,51% que a veces, lo cual no permite la innovación y siguen en el tradicionalismo y la repetición en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El 85,71% indica que se siente poco integrado en el colegio y entre compañeros, el 14,29% que nunca, esto perjudica la buena relación entre docentes dando una mala imagen a la sociedad de la institución educativa.

El 85,71% que existe desacuerdo continuo en la relación con la rectora del centro educativo y el 14,29% a veces esto perjudica la relación de actividades dentro y fuera del plantel.

El 71,42% que nunca admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 14,29% a veces y el 14,29% siempre, por lo tanto ante la autoridad no reconsidera como líder, no tiene el aprecio de sus compañeros por lo tanto no existe entendimiento y buenas relaciones.

El 57,14% se siente comprometido con las decisiones tomadas por la rectora del centro educativo, el 14,29% a veces y el 28,57% nunca, tiene como consecuencia que la mayoría respalda a la autoridad existiendo la minoría y el apareamiento de grupos.

El 85,71% de los directivos nunca mantienen liderazgo de gestión en el área académica, el 14,29% a veces. Se demuestra que los directivos no son líderes en la gestión ni en lo académico del colegio.

El 71,43% los directivos nunca mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, el 28,57% que a veces, los directivos no se preocupan por mejorar la gestión y el aspecto económico del plantel.

Sobre las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades y padres de familia, docentes y estudiantes el 28,57% que siempre, 57,14% a veces y el 14,29% nunca eso determina que poco se realizan esas actividades que son necesarias para la integración de la comunidad educativa.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores el 57,14% a veces y el 42,86% nunca. Es necesario que se practiquen los valores en la comunidad educativa para que mejoren las relaciones interpersonales en la institución y facilitar el trabajo diario.

**Tabla 20**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	15	5	25	12	60
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	10	50	2	10	8	40
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	20	100	--	----	---	----
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	---	-----	3	15	17	85
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y el mismo tiempo.	20	100	--	-----	----	----



6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	---	-----	10	50	10	50
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	15	3	15	14	40
8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	--	---	--	--	20	100
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	---	----	7	35	13	65
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	4	20	6	30	10	50
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	12	60	4	20	4	40
12	Se realizan trabajo en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	3	15	7	35	10	50
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1	5	2	10	17	85
14	La ética y los valores se enseñan como el ejemplo.	----	-----	2	10	18	90

Fuente: Encuesta directa a estudiantes.

Elaboración: Marlene Aguilar.

En la encuesta a estudiantes se observa en la tabla respuestas negativas en cuanto a la actuación de la rectora, directivos, docentes y padres de familia. Las alternativas “A Veces” y “Nunca” son elevadas en relación a la alternativa Si. Se concluye que la gestión y liderazgo educacional en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” se lo hace en forma improvisada. No hay participación ni compromiso serio de padres de familia y docentes en el

adelanto del colegio. El estudiante no es capaz de crear, únicamente se lo está preparando teóricamente y en el sentido integral hace falta la educación en valores.

**Tabla 21**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

Orden	Declaraciones.	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	4	26.67	2	13.33	9	60
2	En el colegio se aplique la educación en valores.	2	13.33	1	6.67	12	80
3	El liderazgo y gestión está orientado a la realización cotidianamente en el ambiente escolar.	1	6.67	2	13.33	12	80
4	Se llevan a cabo nuevas ideas por parte de la Rectora para aplicarla con los padres de familia, respecto a la formación de sus hijos.		6.67	2	13.33	12	80
5	La Rectora llama a sesiones generales por lo menos tres veces al año.	---	-----	---	-----	15	80
6	Los docentes mantienen buenas relaciones con los padres de familia, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	6.67	3	20	11	73.33
7	El profesor propone actividades innovadoras a los padres de familia para que los estudiantes las desarrollen.	1	6.67	1.	6.67	13	86.66
8	Están de acuerdo que las clases se impartan en un clima escolar agradable	15	100	--	----	----	-----
9	Los padres de familia se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	33.33	6	40	4	26.67
10	En las sesiones se dan oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión.	2	13.33	4	26.67	9	60
11	Participan en las mingas del colegio y comunidad.	12	80	2	13.33	1	6.67

12	Participan activamente para el correcto desarrollo del colegio.	6	40	2	13.33	7	46.67
13	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	66.67	2	13.33	3	20
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	100	--	-----	----	-----

FUENTE: Encuesta directa a padres de familia.

ELABORACIÓN: Marlene Aguilar.

En el análisis de la tabla Nro. 21 se evidencia un distanciamiento entre padres de familia y las autoridades del colegio. Existe escasa participación de padres de familia en las actividades que promueve el establecimiento educativo. Los padres de familia tienen una visión de que no se educa en valores y consideran que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Estos resultados demuestran el poco apoyo que dan los padres de familia a la institución educativa.

## Matriz 2

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	-----	-----	3	100
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuando y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	1	33.33	2	66.67
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y profesor?	----	-----	3	100

4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	1	33.33	2	66.67
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?			3	100
6	¿Cuáles son los valores institucionales que buscan desarrollar el centro educativo?			3	100
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	33.33	2	66.67
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	1	33.33	2	66.67

Fuente: Investigador de campo.

Elaboración: Marlene Aguilar.

En la valoración de los resultados de la entrevista a directivos se registran en la Tabla respuestas débiles e inseguras. Los directivos han contestado con sinceridad y franqueza haciendo hincapié a la falta de comunicación entre ellos, con los alumnos, con los padres de familia, lo que indica que en la institución educativa no se está aplicando la educación en valores y que hay crisis en cuanto a la gestión y liderazgo de los directivos. Hace falta un compromiso de toda la comunidad educativa para lograr la superación de innumerables problemas de tipo pedagógico, social y cultural que se detectan en la institución.

#### 4.2.5 MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1. GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO IMPROVISADO.	-Instrumentos de gestión educativa sin elaborar.	Desorganización Desobediencia Indisciplina Incumplimiento. Improvisación
Problema 2. ESCASO DIÁLOGO ENTRE DIRECTIVOS, DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES.	- Rivalidad entre Directivos y Docentes.	-Ausencia de compañerismo.
	Padres de familia sin interés por el adelanto del centro educativo.	-Ausencia de colaboración
	Estudiantes resentidos	-Retraso de la institución.
Problema 3. ESCASA EDUCACIÓN EN VALORES EN LA FORMACIÓN DE LOS ALUMNOS.	Enseñanza improvisada	Alumnos receptivos
	Mal ejemplo de docentes.	Alumnos rebeldes
	Hogares desorganizados	Alumnos carentes de solidaridad
Problema 4. CLIMA ESCOLAR DESAGRADABLE.	Actitudes déspotas de docentes.	Inseguridad
	Alumnos agresivos.	Miedo
		Desconfianza de los alumnos.
Problema 5. ENTORNO EDUCATIVO INSEGURO.	Cantinas	Bajo rendimiento
	Juegos electrónicos.	Deserción escolar
	Entrada deteriorada	Desmotivación Impuntualidad.

FUENTE: Entrevistas y encuestas

ELABORACIÓN: Marlene Aguilar.

En la matriz de problemáticas se ha resumido los principales problemas por los que atraviesa el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” con sus principales causas y efectos; resultados que los hemos extraído de los instrumentos de investigación como: encuestas, entrevistas, observaciones directas, etc. Estos efectos derivados de las causas son motivo de mucha preocupación y una muestra de la situación en que se encuentra el establecimiento educativo mencionado tanto en gestión y liderazgo educativo como en la aplicación de valores éticos y humanos en el colegio.

## 5. DISCUSIÓN

En la historia de la humanidad muchos líderes nacieron por la defensa de una causa justa, ya sea por rescatar a un pueblo oprimido o explotado por culturas más poderosas o por salvar a personas que se sentían sometidas por intereses de unos cuantos. En momentos críticos nacieron personajes con la capacidad de ver mucho más allá, capaces de desafiar a ese destino nefasto en el que las personas se habían resignado a vivir, fueron líderes que creyeron en una realidad diferente, en la justicia, en la libertad, en un ideal compartido por todos y que proporcionaría el desarrollo de las personas. Fueron capaces de soñar y hacer soñar con un mundo mejor.

A continuación vamos a proceder a describir los aspectos claves referentes a la Gestión y Liderazgo Educativo en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez”.

En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo la encuesta nos revela que los Directivos de la institución no ejercen un estilo de comunicación cargado de poder, de fácil comprensión para los docentes. Difícilmente pueden transmitir la certeza de que organizarse en el establecimiento educativo beneficia principalmente a los estudiantes. No poseen un liderazgo orientado al crecimiento, desarrollo y adelanto de la institución educativa a la cual representan.

Las tareas no se organizan por lo menos unas tres veces en el año, hay esa sensación de logro y triunfo que estimula el deseo de que vale la pena el sacrificio y esfuerzo. Estos Directivos no han hecho nada para despertar el dinamismo, la confianza en la comunidad educativa, simplemente se rigen a un calendario académico. Es urgente impulsar la organización de la comunidad educativa y procurar la integración de todos a través de propuestas que permitan vivir en todo el sentido de la palabra al colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez”.

Los Directivos dan mucha importancia a la institución. Para medir el tamaño de las autoridades se debe procurar involucrar en las actividades a todos los docentes que

sientan que cada paso que dan por el colegio juega un rol fundamental para la consecución de la meta, así todos se integrarán como parte protagónica del destino de la institución educativa.

Las acciones que organice la institución deben ser conocidas por toda la comunidad educativa y ser registradas en un Manual de Normas, para que ellos tomen conciencia que todo es posible realizar. Según los porcentajes obtenidos esto no se realiza en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez”. Hay que señalar en el Manual estrategias claras con pasos a seguir, que se hagan responsables de cada actividad y conocer los recursos que se necesitarán.

En lo relacionado al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en el establecimiento educativo está liderado por el Consejo Directivo, el líder de la institución y los directivos deben reflejar en los docentes y estudiantes su actuación noble y de afecto, el afán de servicio y el ejemplo; evitar situaciones que provoquen conflictos entre docentes donde se ponen en juego intereses y capacidades de poder diferente. Su actuación debe obedecer al contexto humano al cual dirige, beneficiando a quienes integran la comunidad educativa en unión de los intereses de todos; el directivo debe estar consiente que se debe tanto a la institución como a quienes la integran sin descuidar ninguno de los dos.

La administración y liderazgo del centro educativo no promueve el desarrollo profesional de los docentes, a veces se da oportunidad para la capacitación continua de ellos. No se promueve el trabajo en equipo, la programación de los padres de familia en las actividades organizadas es escasa. Una cualidad noble en la gestión y liderazgo de la institución educativa es la humildad.

De ahí que los Directivos deben recibir el reconocimiento como equipo, mas no de manera personal. Deben ser conscientes de que ellos solos no alcanzarán las metas propuestas, sino que los aportes de cada uno de los miembros de la comunidad Educativa fortalecerán el sistema y potenciarán los resultados. Por ello es necesario que los Directivos sean guías de los docentes que los inspire a seguirlos, que les enseñe a creer en sus propias capacidades y les transmita una perspectiva optimista sobre un futuro en el que todos intervengan para su consecución.



Quien dirige una institución educativa debe contar con habilidades de liderazgo que se logran a través del entusiasmo, la experiencia, actualización constante; pero en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” los Directivos creen que estas cualidades o habilidades son innatas, es decir, que vienen con el nacimiento. Puede ser que en algunos casos tengan razón, pero en lo referente al establecimiento educativo los docentes requieren de un equipo Directivo creativo, capaz de generar nuevas ideas, descubrir la diversidad de usos que tiene un mismo recurso, ya sea este de índole humano o material. Muchas veces se tiene sólo una percepción de los miembros de la comunidad educativa, por eso es necesario utilizar un argumento que demuestre como se vencerá estas barreras ya identificados por los directivos.

Una institución educativa que solo se interesa por cumplir su misión institucional y olvida el desarrollo y potenciación de sus integrantes, especialmente de los estudiantes contribuye a truncar el desempeño y progreso de la institución escolar. Los directivos deben orientar a la transformación de la institución educativa a través de la evaluación del desempeño de docentes y estudiantes para buscar alternativas de solución. Así mismo debe estimular la existencia de ambientes cordiales de trabajo, es decir un clima escolar agradable en la que los estudiantes se sientan seguros y tengan gusto por aprender. Así la tabla 13, nos hace reflexionar sobre esta situación por la que está pasando el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez”. La Rectora de este colegio debe dirigir a la comunidad educativa a una proyección personal, profesional, familiar y social y de esta manera encaminarse al mejoramiento del desempeño y progreso de la institución.

Los organismos que integran la institución están conformados por la Rectora, Directivos, Secretaria, Jefes de área, Departamentos, Equipo docente y Jefe de Talento Humano. Hay que integrar al Gobierno Escolar como un potencial humano para que asuman su rol correspondiente y la importancia que éste tiene para el adelanto de la institución y que se refleja principalmente en el cumplimiento de los derechos y garantías que tienen los estudiantes en el colegio.

Las entidades educativas se caracterizan por tener una misión que las mueve, pero para conseguirla necesitan de un Equipo Educativo, Equipo Didáctico y Junta de Profesores que se encargan de promover acciones para hacer el seguimiento de los

estudiantes en su aprendizaje, en el clima de convivencia, en conflictos que se presenten . Según los resultados de las tablas se evidencia que estos Equipos Directivos no están promoviendo actividades tendientes al mejoramiento de la calidad educativa del colegio, no visualizan ni evalúan lo positivo y negativo de la labor docente, la armonía del establecimiento educativo que garantiza el bienestar estudiantil y así brindarles acompañamiento en el proceso. Estos equipos técnicos deben moverse en diferentes entornos y brindar tiempo y dedicación a los estudiantes que son los principales elementos del proceso educativo.

Los Departamentos Didácticos y sus acciones se ven afectadas por la escasa comunicación que existe entre los Docentes. Pocos profesores elaboran planificaciones anuales y de unidad didáctica por exigencia del Departamento correspondiente; sin embargo estos documentos de planificación ni siquiera son revisados, únicamente se los sumilla y se archivan. No hay un interés verdadero de estos Departamentos en hacer seguimiento a la labor docente. En ciertos casos también se pasa por alto ciertos actos indisciplinarios por parte de estudiantes y no se da una orientación verdadera. No se interesan por la elaboración de instrumentos de Gestión Pedagógico que tanta falta hacen en la institución. Sería satisfactorio que estos Departamentos Didácticos establezcan relaciones cordiales entre ellos y que cumplan el rol que se les ha encomendado con verdadera vocación.

La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y soluciones del colegio no extienden su accionar a la comunidad y al entorno geográfico. Para evitar la contaminación del ambiente, de amenazas externas a la acción educativa, como existencia de cantinas, juegos electrónicos, que arriesgan la integridad de estudiantes y docentes. Se requiere medidas urgentes para solucionar estos casos, que aunque a veces generan una sensación de molestias, pero la falta de estas afectan el orden y disciplina en el colegio y en la comunidad. Hay que proponer normas argumentando su razón de ser para que los miembros de la institución educativa y la comunidad no las tomen como leyes rígidas sino como verdaderas soluciones frente a estas amenazas que afectan seriamente el prestigio de la institución.

El material de Planificación Educativa no se ha elaborado en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez”, exhortamos a los Departamentos Didácticos a que rediseñen las

planificaciones considerando la validez de ofertar una educación integral combinando el conocimiento científico con el campo humano y los valores y así formar los líderes de la humanidad.

Concebir a la educación como una práctica basada sólo en una simple transmisión de conocimientos responde a una concepción muy limitada e incompleta respecto a los fines de la educación y al rol de las instituciones educativas.

La educación es la encargada directa de hacer frente a los grandes problemas que aquejan a la humanidad, y en la actualidad, uno de los más graves es la pérdida de valores en la vida cotidiana, de ahí la dura tarea de los que deciden de algún modo el destino de nuestra sociedad.

Es por esto que, quienes ejercemos el delicado rol de educadores debemos hacer algo al respecto; entre otras acciones, estamos en la obligación de exhortar a las autoridades de educación para que los establecimientos educativos del país apliquen la Educación en valores como Eje Transversal de la Reforma Curricular.

La encuesta y entrevista aplicada a Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se encamina a investigar cómo se está aplicando la educación en valores en la labor pedagógica y cómo ellos la perciben dentro de la institución en lo que se relaciona al rol de Directivos.

En cuanto a la amistad y a las relaciones humanas en el centro educativo y en la localidad estas se han reducido a una superficial comunicación, no hay en ellas la característica esencial que es el amor y la amistad. Se observo desacuerdos entre los miembros de la comunidad educativa. Se dice que el divino hacedor al crear el universo puso todo el contingente de amor purísimo al hombre y a la mujer. Esa transmisión divina iluminó al ser humano haciéndolo dueño y señor de esta maravillosa cualidad que es el amor. Según mi opinión personal el amor significa la reciprocidad, entrega y un afecto que nace, crece y no muere jamás.

Se cree que tanto los directivos, profesores, alumnos y padres de familia si pueden transformar las actitudes negativas en positivas y mantener relaciones de amistad

donde exista el diálogo cordial, sincero y así resaltar el valor de la comunicación y la cordialidad que tanto hacen falta.

Se tiene claro que la afectividad y lo emocional tienen una elevada importancia y es elemento clave para el aprendizaje de los estudiantes, entonces se requiere que todo el Sistema Educativo en General, y cada institución en particular, haga los esfuerzos necesarios e inmediatos en este sentido. Solo así estaremos ofreciendo una educación de calidad formando al estudiante como persona y preparándolo para la vida.

En cuanto al valor de la autoestima también se pudo observar que los docentes validan los éxitos y sancionan los fracasos en el aprendizaje. Es indudable, de esta forma, lograr la imposición de contenidos en una gran parte de los estudiantes. Los otros que por distintas razones pasan por desapercibidos se desalientan y disminuyen tanto su autoestima como su interés en el aprendizaje.

Los docentes están en el deber moral de aceptar y alentar a los estudiantes en situaciones difíciles, brindándoles palabras de aliento y no recriminaciones, así logrará integrarlos en una clase corporativa y colaborativa con una autoestima alta.

El ambiente escolar es cambiante, no hay un clima de libertad, de confianza y de seguridad en la institución educativa.

En el ámbito de la gestión educativa y valores existen resentimientos, rivalidad; preferencias de triunfo, de fracaso, de poder, de sometimiento. Esta presión se ejerce principalmente de directivos a docentes. No se promueve la investigación educativa colectiva, se relega a algunos docentes, a padres de familia y más miembros de la comunidad educativa. Se promueve muy poco el trabajo en equipo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores no constituyen ejes transversales de la formación integral de los estudiantes. Los Directivos han perdido el liderazgo y se han convertido en jefes prepotentes que han deteriorado las relaciones con los docentes.

Los docentes deben estimular el aprendizaje de los estudiantes, partiendo del medio en que desarrolla y su entorno no de realidades externas. El inter aprendizaje debe ser en forma grupal, para lograr así aprendizajes significativos. Al iniciar la clase debe de haber palabras de aliento, motivación y así encaminar las destrezas al logro de desempeños auténticos; de tal manera que se prepare al estudiante para la vida, es decir para que pueda desenvolverse dentro de la sociedad.

Los padres de familia o representantes poco les interesa el desarrollo integral de sus hijos, su participación en las actividades que realiza el colegio son escasas. Únicamente se acercan a la institución cuando tienen que recibir la libreta de calificaciones. El padre de familia ha perdido el interés en la formación de sus hijos y únicamente les interesa la calificación. Un porcentaje menor de representantes si les preocupa el tipo de educación que esta impartiendo el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez”.

Frente a esta situación es necesario que la Rectora empodere al equipo directivo del colegio, les ayude a descubrir su potencial para tomar decisiones valederas con libertad de crear o mejorar procesos en constante aprendizaje, asignándoles responsabilidades precisas y supervisando el cumplimiento de las actividades. La Rectora como Líder de la institución debe hacer conciencia de su rol y generar acciones para mejorar su Gestión y Liderazgo educacional, ya que sobre ella recae toda la responsabilidad de la institución educativa.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones:

Luego de la investigación efectuada se comprobó que en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” existe desconocimiento y falta de claridad en cuanto a la gestión y liderazgo educacional y a la educación en valores.

La creencia de instrumentos de Gestión Educativa, como: Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico y Proyecto Educativo Institucional en elaboración también son nudos críticos en la investigación.

Se puede deducir la falta de Gestión y de Liderazgo en la administración del establecimiento en vista de que existe un buen nexo interinstitucional para conseguir apoyo de instituciones a fin de lograr adelanto en la infraestructura física, capacitación docente, etc., pero dichas oportunidades se las está dejando pasar por desapercibida por la falta de gestión.

Existe falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, llámese Rector, profesores, padres de familia y algunas autoridades del lugar.

En cuanto al valor de la identidad puedo concluir que en el colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” existe un menosprecio y rechazo por parte de los estudiantes y jóvenes a su origen, tradiciones y costumbres, desprecian la música y ritmos ecuatorianos. Se sienten atraídos por lo externo, adoptan modelos extravagantes en cuanto a su vestido, corte de cabello.

Se constató que la asistencia de los estudiantes a clases es aceptable. Pero es necesario indicar que la puerta de entrada del citado establecimiento educativo permanece abierta al inicio de la jornada, ello ha permitido que la impuntualidad esté tomando cuerpo.

Los problemas más profundos que enfrenta la institución y la localidad surgen de una falta de conexión entre sus valores y sus implicaciones, donde los principios en los cuales creen no son valores que realmente practiquen.

La comunidad amenaza a la juventud y a la comunidad educativa del Colegio, así lo demuestra la existencia de bares, juegos electrónicos, etc.

## **6.2. Recomendaciones:**

Es imprescindible el diálogo abierto y sincero entre la comunidad educativa en aras del progreso y desarrollo del colegio.

La realización de actividades tendientes al rescate del valor de la “identidad” tan venido a menos en los últimos tiempos.

Que en el año lectivo 2012-2013 las autoridades del colegio coordinen la elaboración del código de convivencia PEI, POA, planificación por áreas y asignaturas para evitar la improvisación y desorganización del establecimiento educativo.

Que las autoridades del colegio apliquen normas de disciplina expresadas en el código de convivencia, la ley de educación y su reglamento, que permitan normalizar la impuntualidad y tomar acciones urgentes para sacar a flote los valores tanto humanos, morales y cívicos que deben primar en una institución educativa.

Que las autoridades del colegio en coordinación con las autoridades del lugar se conciencien acerca de la necesidad de reubicar los lugares de ocio con la finalidad apoyar a la juventud brindando la protección y seguridad que necesita.

Finalmente debo indicar que la institución investigada tiene una misión noble y difícil que se hace más desafiante en la medida en que los profesores adopten la actitud profesional y vocacional de “maestros”, dedicándose por entero a educar en valores, para superar las limitaciones que atraviesa la institución, con la finalidad de ayudar a este problema se ha formulado la propuesta encaminada a mejorar la calidad de educación y práctica de valores generalizada en todos los miembros de la comunidad educativa.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA:**

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTION Y LIDERAZGO, MEDIANTE LA PRACTICA DE VALORES QUE GENERE LIDERES DENTRO DEL RESPECTIVO CONTEXTO EN EL COLEGIO “DR. CLOTARIO PAZ PALADINEZ”**

### **7.2. JUSTIFICACIÓN:**

Las dificultades descubiertas a lo largo de los diferentes procesos de observación radican principalmente en los siguientes aspectos: Impuntualidad, falta de gestión y liderazgo, escasa solidaridad e inseguridad.

Las acciones que se están realizando en la comunidad para mejorar estas limitaciones consisten en: formar líderes para que organicen y dirijan grupos de jóvenes que asuman actitudes de cambio con la praxis de los valores. Con tal objeto se planifican talleres que permitan cristalizar ideales sustentados en un plan de fortalecimiento a la gestión educativa.

La propuesta de fortalecimiento de la Gestión basado en la práctica de valores en búsqueda de un liderazgo transformador e integral pretende producir un impacto en el desarrollo institucional, buscando un espacio de formación orientado a fortalecer las capacidades, habilidades, actitudes y conocimientos y proyectarlos a generar líderes con formación integral a través del desarrollo de capacidades de liderazgo con visión a futuro, para esto se busca aplicar metodologías participativas que movilice conocimientos y experiencia, para promover la comunicación abierta, interactiva y espontánea, para favorecer la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.



### **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:**

Objetivo General.

Buscar estrategias para mejorar la práctica de valores en la institución, tendiente a fortalecer la gestión y liderazgo educativo en beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa y colectividad en general.

Objetivos Específicos

Promover la educación integral a través del desarrollo de una cultura de respeto, solidaridad, identidad y amor a la institución centrada en el cultivo de valores en las distintas áreas de enseñanza y en todos los estamentos a través de talleres prácticos.

Lograr que los integrantes de la comunidad educativa mejoren sus actitudes a través de los talleres.

Planificar actividades que permitan descubrir y formar personas con actitudes de liderazgo educativo.

#### **Localización y cobertura espacial.**

El proyecto se lo desarrollará en el Colegio “Dr. Clotario Paz Paladínez” del cantón Pindal, provincial de Loja, con el mismo que se beneficiarán los Directivos, docentes, administrativos y estudiantes, puesto que la propuesta fortalecerá a toda la comunidad educativa.

#### **Actividades**

Se desarrollará el Plan de Fortalecimiento a la Gestión Institucional, en el mismo que integra: Realidad Educativa.- Como ser un líder; El Nexo entre la Gestión y el liderazgo; La inserción de los valores en la institución; Mi papel en la institución.

<b>N.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBJETO DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Construir el Plan de fortalecimiento a la gestión institucional liderazgo y valores.	Fortalecimiento institucional	Todos los docentes y directivos involucrados en el desarrollo institucional.	Vicerrector y la responsable de la propuesta
<b>2</b>	Taller: Inserción de valores	Práctica de valores morales, sociales y cívicos	Buenas relaciones interpersonales, autoestima elevada	Rector y la responsable de la propuesta
<b>3</b>	Taller: El Nexo entre la Gestión y el liderazgo	Propender al mejoramiento institucional	Empoderamiento	Vicerrector y la responsable de la propuesta
<b>4</b>	Taller: Estrategias para ser un buen líder	Descubrir e incentivar estrategias para descubrir líderes	Apoyo a la institución	Equipo de investigación
<b>5</b>	Taller: Mi papel en la institución.	Compromiso institucional	Trabajo en equipo	Consejo Directivo, y Asesor Jurídico.

### **Plan de Fortalecimiento a la Gestión Institucional**

- Elaboración del Plan de Fortalecimiento a la Gestión Institucional, liderazgo y valores

<b>TIEMPO</b>	<b>ESRAEGIAS DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
15H00-18H00	<b>Realidad Educativa</b> Motivación: Socialización del FODA, elaborado en la presente investigación.	Vicerrector y la responsable de la propuesta	Docentes comprometidos al apoyo de la institución.
	Plenaria sobre los puntos críticos observados y sugerencias para mejorar		

	<p><b>El Nexo entre la Gestión y el liderazgo.</b></p> <p>Jornada de trabajo, Temas:</p> <p>El Liderazgo Transformacional</p> <p>La Gestión Educativa</p>	<p>Expositores</p> <p>Profesionales calificados que provean los conocimientos actualizados al personal</p>	<p>Conocimientos vastos para ponerlos en práctica inmediatamente</p>
	<p><b>- Como ser un líder</b></p> <p>Trabajo grupal</p> <p>¿Qué tipo de líder necesitamos en nuestra institución?</p> <p>- Características que debe tener.</p> <p>- Valores que debe poseer.</p>	<p>Formación de Grupos de trabajo</p>	<p>Perfil del Líder</p>
	<p>Diseño de instrumentos de gestión.</p>	<p>Consejo Ejecutivo y Asesor Jurídico.</p>	<p>Buenos líderes dispuestos a emprender en la gestión por el adelanto de la institución.</p>
	<p><b>La inserción de los valores en la institución.</b></p> <p>Video motivacional.</p> <p>Dinámicas que versan sobre los valores, haciendo énfasis en :</p> <p>Respeto,</p> <p>Solidaridad,</p> <p>Puntualidad.</p>	<p>Expositores profesionales calificados que provean los conocimientos actualizados al personal</p> <p>Personal del DOBE, Vicerrector, Investigadora.</p>	<p>Práctica de valores en toda la comunidad educativa.</p>

	<p align="center"><b>Mi papel en la institución</b></p> <p>Motivación: Análisis de la frase:</p> <p align="center">Si no puedo vivir para servir, no puedo servir para vivir.</p> <p>Papel que desempeña cada miembro de la institución, Autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y alumnos , ya concienciados de la importancia de practicar los valores, de trabajar en conjunto manteniendo una buena comunicación, es lo único que conlleva al adelanto y fortalecimiento institucional.</p>	<p align="center">Vicerrector, DOBE,</p>	<p align="center">Compromiso total con la institución.</p> <p align="center">Una institución con ideales positivos deseos de alcanzar el éxito</p>
--	---	--	--

**Población objetivo.**

La población beneficiada con la presente propuesta es:

- 7 docentes
- 80 estudiantes de sexo masculino y femenino.
- 4 miembros del personal administrativo y de servicios
- 3 directivos

## **Sustentabilidad de la propuesta.**

Para ejecutar la propuesta planteada la institución cuenta con los siguientes recursos:

### **RECURSOS HUMANOS**

- Miembros del Consejo Ejecutivo
- Docentes
- Gerente de la institución

### **RECURSOS TECNOLÓGICOS y MATERIALES**

- Suministros de papelería.
- Computadora.
- Infocus.

### **RECURSOS FISICOS**

- Aula adaptada para el desarrollo del taller.
- Mobiliario adecuado.

### **RECURSOS ECONÓMICOS**

- La institución es de carácter fiscal, los recursos son limitados, se lo realizará a través de autogestión

## RECURSOS ORGANIZACIONALES

- Reglamentos, estatutos, Organigrama que se los puede utilizar como referentes, para cumplir con la propuesta institucional de mejora.

## PRESUPUESTO

DETALLE	COSTO	FINANCIAMIENTO
Planificación del taller	2,00\$	Convenio y autogestión
Organización del taller	5,00\$	Convenio y autogestión
Materiales a utilizarse	5,00\$	Convenio y autogestión
Ejecución del Taller	50.00\$	Convenio y autogestión
<b>Total</b>	<b>62.00\$</b>	

## CRONOGRAMA

DETALLE	JULIO				AGOSTO
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 2
Planificación del taller	X	X			
Organización del taller		X	X	X	
Materiales a utilizarse		X			
Ejecución del taller			X		X

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. (2004). *La educación en valores en la institución escolar: Planeación-programación*. México: Plaza y Valdes.
- Carreras, LL. (2006). *Cómo Educar en Valores: Materiales, Textos, Recursos y Técnicas*. España: Narcea Ediciones.
- Casal, L. (2005). *Gestión de proyectos*. España: Ideas propias Editorial S.L.
- Cordura, S. (1994). *Tecnología y desarrollo tecnológico*. Santiago de Chile: CINDA.
- Ezequiel, A. (1989). *Técnicas de reuniones de trabajo*. Buenos Aires: Ed. Humnaitas.
- Ferreira, Paradela, C., Fortuna, Mello, A., Tachizawa & Takeshy, E. (2001). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Freire, M. (2010). *Diccionario Enciclopédico de Valores*. (2ª ed.). Quito: Cámara Ecuatoriana del Libro - Núcleo de Pichincha.
- Fuentes, B. (2010). La gestión de conocimiento en las relaciones académico - empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Politécnica de Valencia, España.
- García, G. & Torrijos, E. (2003). *Vivir Con Valores: Como Fomentar los Principios en los Niños*. México: Editorial Lectorum.
- Gastañaga, C., Javier Y., Falcón, J. & Ruiz, A. (1999). *Administración de residuos sólidos hospitalarios*. Lima.
- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. México: ESIC Editorial.

- Güell, M. (2005). *¿Por qué he dicho blanco si quería decir negro?: Técnicas asertivas para el profesorado y formadores*. Barcelona: Editorial Graó.
- Ortega, P. & Mínguez, R. (2001). *Los Valores en la Educación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Pérez, A. (2003). *Universidad, Conocimiento y Reconstrucción Nacional*. Buenos aires: Editorial Biblos.
- Pontón, D. (2011). *Libertad, Valores y Principios*. (1ª ed.). Quio: Imprena Grafilyon.
- Querido, E. (2008). *Gestão Integrada de Organizações*. Rio de Janeiro: Brasport libros e multimidia Ltda.
- Méndez, E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial, Universidad del Rosario.
- Marúm, E., Aguilar, R. & Castro, C. *Diagnóstico por comparación*. Universidad de Guadalajara. México.
- Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F. & Pedroni, F. (2011) *Adminisración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Editorial Trillas.
- Losada, C. (1999). *De burócratas a gerentes?: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. IDB.
- Robisohn, S. *La Educación de los Educadores*. El papel de la Universidad en la formación de los profesores.
- Rollano, D. (2005). *Educación en valores: Cómo enfocar la educación hacia la ética*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Teilhard, P. (2006). *Fenômeno Humano, O*. Sao Paulo: Editora Cultrix.



- . (2009). Como mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo. Buenos Aires-Argentina.
- . (2011). Inclusión Educativa. Ministerio de Educación.
- . (2008) Liderazgo. México: Edamsa Impresiones S.A.
- Yarce, J. (2004). *Valor Para Vivir Los Valores: Como Formar A Los Hijos Con Solido Sentido Etico*. México: Editorial Norma
- Yarce, J. (2006). *El Poder de Los Valores En Las Organizaciones*. México: Herberto Ruz.
- Zambrano, M. (2010). *La Espada de un Argumento*. Quito: Editorial FG impresiones.
- Aguinaga, A. (1990). *Gestion de Recursos Humanos*. Curso de Gestión en las redes de establecimientos y servicios de Salud. Consultado el 25 de Mayo de 2012. En:<http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>
- Arroyo, J. (2009). *Gestión Institucional*. Actualidades Investigativas en Educación. Consultado el 3 de Junio de 2012. En: <http://revista.inie.ucr.ac.cr>
- Cátedra UNESCO (2001). Sitio web del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Consultado el 28 de mayo de 2012. En: <http://www.catedraui.iteso.mx/catedra/p231.html>
- Castro. (2012). *Gestión Ambiental Rentable*. Red alumni de economia sustentable. Consultado el 7 de mayo de 2012. En: [http://www.economiasostenible.net/?page\\_id=177](http://www.economiasostenible.net/?page_id=177).
- Esparza, D. (2010). Marketing con visión de futuro. Alcanzar y mantener el éxito de la empresa. Consultado el 21 de mayo de 2012. En: <http://es.scribd.com/doc/56848331/4/Un-lider-esta-informado>.

- García, J. (2006). Valores en la educación profesional. Consultado el 21 de mayo de 2012. En: <http://www.psicopedagogia.com/valores-educacion-profesional>
- Fuentes, M. (2010). Conceptos de gestión educativa: *la mirada de Justa Ezpeleta*. Consultado el 30 de Abril de 2012. En: <http://suite101.net/article/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657>
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, O.; Harris, A. & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: *What it is and how it influences pupil learning*. Consultado el 2 de Junio de 2012. En: <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>
- Oñoro, R (2007). *Ensayos de gerencia social otra gerencia es posible*. Consultado el 2012. En: [www.eumed.net/libros/2007c/315/](http://www.eumed.net/libros/2007c/315/)
- Rodriguez, J. (2001). Casos de aplicación en organizaciones empresariales. Benchmarking.
- Swaffield, S. & MacBeath, J. (2009). Researching leadership for learning across international and methodological boundaries. Consultado el 2 de Junio de 2012. En: <http://www.leadershipforlearning.org.uk/hcdimages/LFL/swaffieldmacbeath%20aera09.pdf>.

## 10. APÉNDICE

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

B Sí está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

C Sí está en **DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Sí está **COMPLETAMENTE DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Dr. Clotario Paz Paladines

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Loja

Cantón: Pindal

Sector:        Urbano ( )        Rural ( x )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a) Fiscal ( )

b) Fiscomisional ( )

c) Municipal ( )

d) Particular laico ( )

e) Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los			

<b>alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.</b>			
<b>6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.</b>			
<b>7. El profesor propone actividades innovadores para que los estudiantes las desarrollen.</b>			
<b>8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.</b>			
<b>9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.</b>			
<b>10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.</b>			
<b>11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.</b>			
<b>12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.</b>			
<b>13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.</b>			
<b>14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.</b>			

## 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.

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

**Nombre del establecimiento educativo:** COLEGIO “DR. CLOTARIO PAZ PALADINES”

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia:** LOJA

**Cantón:** PINDAL

**Sector:** Urbano ( ) Rural (X)

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

#### 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 ( )



D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

**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>B</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
<b>C</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
<b>D</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
<b>E</b>	Otros (¿Cuáles?)			

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

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

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SI o NO.**

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

- a) (\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b) (\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de lo proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c) (\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d) (\_\_\_) Mantener actualizada la metodología.
- e) (\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

- f) (\_\_\_\_) Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g) (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h) (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i) (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j) (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI (\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_)

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

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

## 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 DETENIDAMENTE** cada uno 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 COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**Nombre del establecimiento educativo:** COLEGIO “DR. CLOTARIO PAZ  
PALADINES”

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** LOJA

**Cantón:** PINDAL

**Sector:** Urbano ( )      Rural ( X )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.			
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.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo por que 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.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intente llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo de equipo, para			

tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando se intentó desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ENTREVISTA A DOCENTES

Nro	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta debil	f
<b>1</b>	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?				
<b>2</b>	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo cundo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?				
<b>3</b>	¿Cómo actuaría frene a u conflicto etre la dirección de su centro y el profesorado?				
<b>4</b>	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
<b>5</b>	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
<b>6</b>	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro eductivo?				
<b>7</b>	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
<b>8</b>	En el caso de existir anivalores, ¿Cuáles son?				