



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo César Dávila Andrade del cantón Cuenca provincia del Azuay, durante el período lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

Autora:

Cazorla Muñoz, Sonia Teresa

Directora de tesis:

Hernández Cueva, Marita, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Doctora.

Graciela Esperanza Castro López

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión Liderazgo y Valores en la administración en el Centro Educativo “César Dávila Andrade” del cantón Cuenca provincia del Azuay durante el periodo académico 2011 – 2012” realizado por la profesional en formación Sonia Teresa Cazorla Muñoz; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio del 2012

f).....

SECIÓN DE DERECHOS

“Yo Sonia Teresa Cazorla Muñoz, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad 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”

f)

Autora: Sonia Cazorla Muñoz

Cédula: 0102695368

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

f.....

Nombre y apellidos

f.....

Nombre y apellidos

AGRADECIMIENTO

Quiero hacer llegar un muy sincero reconocimiento a todas las personas que han contribuido para que este trabajo se haya convertido en una realidad, de la manera más comedida a la Mgs .Marita Hernández Cueva Directora de Tesis que me supo brindar el apoyo adecuado y oportuno sin estimar esfuerzo alguno.

De igual manera mi gratitud a la UTPL. y su modalidad abierta que nos permitió asumir esta responsabilidad y lograr superar este desafío.

Finalmente, mi reverencia a los Directivos del Colegio “César Dávila Andrade”, y personal que hacen esta comunidad educativa por concederme la apertura para llegar e investigar en vuestra Institución.

Sonia Cazorla Muñoz

AUTORA DE LA TESIS

DEDICATORIA

A mi querido esposo e hijo Jr. Por el apoyo incondicional que me permitieron alcanzar los objetivos propuestos que siempre los anhelé y ahora son una realidad, para ellos con mucho amor este trabajo.

Para mis padres, hermanas, abuelita, familiares y amigos dedico este trabajo por la confianza y paciencia.

A todos y todas Gracias.

Sonia Cazorla Muñoz

AUTORA DE LA TESIS

CERTIFICADO INSTITUCIONAL**COLEGIO NACIONAL "CESAR DAVILA ANDRADE"**

Medardo A. Silva 2-30. Cdda. El Paraíso

TELEFONO: 2801872 - FAX-2807292

Cuenca-Ecuador

Cuenca, 28 de mayo de 2011

Lic.
Sonia Cazorla Muñoz
Ciudad

De mi consideración:

En contestación a su oficio de fecha 23 de mayo de 2011, me permito informarle que cuenta con la respectiva autorización para que pueda realizar su trabajo investigativo en este establecimiento sobre "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS".

Particular que me permito poner en su conocimiento para los fine pertinentes.

Atentamente,

Dr. Wilson García Padilla,
RECTOR DEL COLEGIO



INDICE DE CONTENIDOS

	PAGINAS
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	XI
RESUMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. La gestión Educativa	3
2.1.1. Concepto	3
2.1.2. Importancia	4
2.2.3. Tipos de Gestión	5
2.2 Liderazgo Educativo	6
2.2.1. Concepto	7
2.2.2. Tipos	8
2.2.3. Características	9
2.3. Diferencias entre directivo y líder	14
2.4. Los valores y la educación.	17
3 METODOLOGÍA	23
3.1 Participantes	23
3.2 Materiales e Instrumentos	30

3.3 Método y procedimiento	30
4 RESULTADOS	33
4.1. DIAGNÓSTICO	33
4.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.	33
4.1.1.1. El manual de organización	33
4.1.1.2. El código de Ética	34
4.1.1.3. El plan estratégico	34
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	35
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	36
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	37
4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA	38
4.1.2.1. Misión y visión	38
4.1.2.2. El Organigrama.	38
4.1.2.3. Funciones por área y departamentos.	41
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	42
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	42
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	43
4.1.2.7. Dimensiones administrativas y financieras y valores.	43
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y valores.	43
4.1.3 Análisis del FODA	44
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	45
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	45
4.1.3.3 Matriz FODA	46
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS.	51
4.2.1. De los directivos	51

	X
4.2.2. De los profesores	60
4.2.3. De los estudiantes	61
4.2.4. De los Padres de familia	63
4.2.5. Matriz de problemáticas.	64
5 DISCUSIÓN	65
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	77
7 PROPUESTA DE MEJORA	81
8 BIBLIOGRAFÍA	90
9 ANEXOS.	92

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Directivos investigados	24
Tabla 1: Directivos investigados	24
Tabla 2: Personal directivo y administrativo clasificado por edad y género	24
Tabla 3. Personal directivo por título académico	25
Docentes investigados	25
Tabla 4 Personal docente clasificado por edad y género	25
Tabla 5 Personal docente de acuerdo al título	26
Estudiantes investigados	27
Tabla 6 Estudiantes clasificados por especialidad, edad y género	27
Tabla 7 Estudiantes encuestados por edad y género	28
Padres de familia investigados	28
Tabla 8 Padres de familia por género	28
Tabla 9 Padres de familia por edad	29
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas	52
4.2.1. De los directivos	52
Tabla 10: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro Educativo.	51
Tabla 11: Aspectos que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	52
Tabla 12: Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas y reglas	52
Tabla 13: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	53
Tabla 14: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	53
Tabla 15: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	53

Tabla 16: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	54
Tabla 17: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	55
Tabla 18: Organismos que integran la institución	55
Tabla 19: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	56
Tabla 20: Los departamentos didácticos y sus acciones	57
Tabla 21: La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones	58
Tabla 22: Material de Planificación Educativa	58
Tabla 23: Resultado de la entrevista a Directivos	59
4.2.2. De los Profesores	60
Tabla 24: Resultados de la encuesta a docentes	60
4.2.3. De los estudiantes	61
Tabla 25: Resultados de la encuesta a estudiantes	61
4.2.4. De los padres de familia	63
Tabla 26: Resultados de la encuesta a padres de familia	63
GRÁFICOS	
Gráfico 1 Organigrama del Colegio César Dávila Andrade	40

RESUMEN

La investigación en el Colegio “César Dávila Andrade” de la ciudad de Cuenca sobre la **“Gestión Liderazgo y Valores en la administración durante el periodo académico 2011 – 2012”**, ha permitido diagnosticar el estado en que se encuentra la institución en base a la técnica del FODA, con la aplicación de instrumentos de investigación como: encuestas, entrevistas y observación a personal docente, administrativos, estudiantes y padres de familia, desarrollando la planificación y la ejecución del proyecto mediante un estudio descriptivo, interpretativo, cualitativo y cuantitativo, fundamentándose en referentes teóricos sobre: Gestión, Liderazgo y Valores en la educación permitiendo identificar como incide en la enseñanza aprendizaje y convivencia de la comunidad educativa.

Como conclusión se puede afirmar que hay un desconocimiento de los referentes teóricos; y para buscar soluciones se planteó la ejecución del proyecto en educación en valores: **“Propuesta para formar un equipo institucional en la práctica y evaluación de valores entre los actores de la institución”** para lograr la aceptación de las diferencias individuales, respeto a la diversidad, a la equidad de género, solidaridad, etc. para un “BUEN VIVIR”

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de la Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional “César Dávila Andrade” de la Ciudad de Cuenca es un tema que requiere de una especial atención, sobre todo porque se trata de un plantel educativo fiscal, en donde los administradores poco o nada pueden realizar para mejorar su gestión. En otras palabras la administración es diferente a la de las organizaciones educativas particulares.

Tanto las instituciones fiscales como particulares deben optimizar los recursos, crear un ambiente adecuado para las labores educativas, prestar un servicio de calidad a los clientes, en fin de cuentas sacar el máximo provecho de su gestión. En este marco, la presente investigación es importante en la medida de que consigamos la eficiencia de esta entidad educativa.

La falta de gestión, liderazgo y práctica de valores en los centros educativos son tan notorios y es por esta necesidad de ayudar a los miembros de la comunidad educativa con este trabajo para crear una conciencia crítica, estimular la cooperación, la solidaridad, la creatividad y emplear como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con alumnos, docentes y padres de familia.

En esta investigación se pretende relacionar la función de Gestión, Liderazgo y Práctica de Valores en los centros educativos, para que la administración sea efectiva en el desarrollo funcional de una institución. Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación que ha sido en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión educativa.

En el presente trabajo se desarrollaron los siguientes objetivos específicos:

- Establecer los fundamentos teóricos metodológicos, relacionados con Gestión y Liderazgo Educativo y Gestión en la Calidad en Valores

- Destacar las causas y consecuencias de la gestión y liderazgo integrado en los valores mediante la aplicación de la investigación de campo y su respectivo procesamiento
- Desarrollar acciones de solución pertinentes, para mejorar la Gestión y Liderazgo Integrado en los Valores en el colegio “César Dávila Andrade
- Tener una visión clara de la importancia de la gerencia y liderazgo integrado en los valores para el éxito y buena marcha de la comunidad Educativa
- Identificar los tipos de liderazgo gerenciales empleados por los directivos del Colegio “César Dávila Andrade”

En cuanto al alcance de estos objetivos se puede asegurar de que los referentes teóricos con relación a las organizaciones escolares están basados en bibliografías actualizadas, pero que se ha adaptado a la situación fiscal ya que la mayoría de este material se relaciona con planteles particulares.

Ubicar el modelo de organización no ha sido tan fácil porque la información recopilada de parte de los maestros y estudiantes no ha sido verdadera, ya que los maestros y los directivos no quieren demostrar los aspectos negativos del espacio en el cual laboran por muchos años.

Los valores que tiene la institución son teóricos, cuando todos sabemos que estos deben ser prácticos lo cual se debe a la falta de un verdadero liderazgo en las aulas y por parte de las autoridades.

La determinación de fortalezas si fueron registradas, no así las debilidades ya que a decir de maestros y estudiantes estas últimas casi no existen, lo que aparenta ser un plantel educativo fiscal modelo.

La propuesta de innovación está basada en bibliografías contemporáneas, en donde se prioriza el papel de los directivos como verdaderos líderes y en maestros actualizados que cada vez se capacitan en el afán de brindar una educación de calidad.

Para mis compañeros/as este documento a su disposición como apoyo profesional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto:

A pesar de que existen varios conceptos acerca de Gestión Educativa, citaremos el de Torres (2008):

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayudan a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales regionales” Torres Coronel, Luis Eduardo. Derecho a una Educación de Calidad (p. 80)

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y administración no son sinónimas. Esto fue promovido en el documento Políticas de desarrollo de Educación Superior, Editorial UNESCO, 1995. Significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana. Dentro de este marco Lapassade (1985) indica que:

La gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, en donde tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión (p. 213)

De todos estos conceptos podemos decir que gestión es un proceso de Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar el manejo estratégico de la organización en donde las actividades generen cambios de la realidad. Es decir que la gestión implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de

eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas, teniendo que aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

2.1.2. Importancia

A nuestra forma de mirar la situación podemos hablar de mejorar la Gestión Educativa, es decir una serie de acciones tendientes a conseguir una educación de calidad. Estas acciones, como ya manifestamos anteriormente, serán realizadas por todos los que hacen una institución pero de manera especial por las autoridades y por los maestros ya que si es importante reconocer que esta tarea está destinada a quienes se han preparado para cumplir con esta noble misión y que sobre todo reciben un mensual por este trabajo.

Atendiendo a la significación de los términos Gestión Educativa podemos manifestar que están relacionados con actividades o estrategias tendientes a obtener una mejora educativa.

La red del conocimiento Colombia aprende (2012) recuperado el 14 de marzo del 2012 de, <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html> indica que:

Desde esta óptica, la Gestión Educativa en los últimos tiempos es una herramienta que no se puede dejar de lado bajo ningún concepto toda vez de que la preparación de las personas para ser competitivas es la razón de ser de todo plantel educativo.

Casi siempre, cuando hablamos de Gestión Educativa estamos pensando que este campo está reservado exclusivamente para las instituciones de carácter particular porque posiblemente a la gestión lo venimos relacionando únicamente con el dinero, esta aseveración no es tan cierta ya que el hecho de conseguir dinero solamente es una parte de la Gestión Educativa.

Es importante la Gestión Educativa porque el directivo determinará las acciones a seguir, según los objetivos de la Institución, las necesidades y cambios encontrados para realizar acciones para lograr los resultados esperados.

2.1.3 Tipos de Gestión

Según Lauwers-Gracienee (2008):

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseado.(p. 234)

La red del conocimiento Colombia prende (2012) recuperado el 14 de marzo del 2012 de,<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html> indica que:

La Gestión Educativa se divide en Gestión Directiva, Gestión Académica, Pedagógica, Gestión Administrativa Financiera y Gestión de la Comunidad:

La Gestión Directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

La gestión pedagógica y académica. Como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La Gestión administrativa y financiera tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

La gestión de la comunidad incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de

estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Todos estos tipos de gestión para nuestro criterio están relacionados con la gestión educativa porque en definitiva nuestra institución es una empresa que se debe tomar en cuenta las actividades, recursos para llevar adelante y obtener una eficiencia administrativa, todos estos tipos de gestión deben aplicarse en el proceso de enseñanza- aprendizaje en donde es coordinada y liderada por docentes con nociones teóricas de administración educativa, con la obligación de tener noción de administración para aquellos que conducen un centro educativo para llevar a la eficiencia con un manejo racional no solo de presupuesto, sino que también de los recursos académicos y materiales, para alcanzar con éxito los objetivos educativos.

A una institución Educativa no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Pues ambas categorías son necesarias y complementarias las mismas que se deben manejar con criterios de calidad, para que el centro educativo responda a las necesidades de la comunidad educativa y a las demandas que requiere un país.

Estas demandas solo se lograrán si se cambian o transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles de las instituciones educativas dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas de dirigir una institución.

2.2. Liderazgo Educativo

La Gestión Educativa no tendría el éxito deseado si no contaríamos con el compromiso de todas las personas que hacen una organización; sin embargo para que esto ocurra tiene que haber un ingrediente que es considerado como el ejemplo o la guía seguir por los demás, a este aspecto lo llamamos el liderazgo.

2.1.1. Concepto

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. Para Munch-Galicia (2010):

Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.

La autoridad del líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias. Existe una gran controversia acerca de que el líder nace se hace, si bien es cierto que no todas las personas poseen el “carisma” de un líder, también lo es que algunas habilidades o competencias pueden desarrollarse con el fin de ser un líder. (p.148).

A nuestra forma de mirar las cosas, en todo grupo encontramos un espacio para ejercer el liderazgo, en cualquier reunión de personas que se reúnen con frecuencia, que tengan intereses y fines comunes, sentimientos, creencias y tradiciones similares etc. Ahí está el líder capaz de tomar decisiones, con un sentido de comunidad o pertenencia y tenga voluntad de trabajo para el bienestar de la comunidad.

Esta realidad, es mucho más notoria en los centros educativos y el liderazgo se mira fundamentalmente en las autoridades del plantel, en los jefes de Áreas y/o comisiones, sin olvidarnos para nada la autoridad en liderazgo que tiene que existir de los maestros para transmitir a los estudiantes y así formar los futuros líderes.

Finalmente, el liderazgo también debe de tener los padres de familia quienes han sido en todos los tiempos los pilares fundamentales de su hogar y que hoy se va perdiendo por las múltiples ocupaciones y que se deja de lado la responsabilidad en el hogar, teniendo que recapacitar y retomar ese liderazgo en donde prime la confianza, el respeto y la lealtad.

2.2.2. Tipos de Liderazgo

Las personas somos diferentes y por ende actuamos de diferente manera y como consecuencia de aquello no podemos hablar de un solo tipo de líderes, entonces estamos hablando de algunos tipos o clases de líderes. Para López. A (2012) Tipos de Líderes. Recuperado el 16 de marzo del 2012, de http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/tipos_de_lideres.html los líderes pueden ser:

LIDER AUTOCRATICO. De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona. Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas. La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

LIDER DEMOCRATICO El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo". Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

LIDER PATERNALISTA. Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber"

"Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiéndoles, dejando ver posibles premios", medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas

LIDER PARTICIPATIVO. La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores,

motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo. El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación.

LIDER AUTORITARIO. El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos. La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo)

Dentro de estos tipos de líderes nos hace reflexionar sobre el verdadero tipo de líder que debemos y que debe existir en una organización el líder carismático que tiene seguidores, que no impone que cumple con las leyes , reglas y genera entusiasmo sin olvidarnos que hay que preocuparnos de cuidar siempre esta imagen y que hay que cumplirla corrigiendo errores.

En el momento que tenemos un Líder tradicional nos hace percibir que nos vamos a encontrar con un líder que impone sus decisiones, ordena la ejecución de las mismas en forma inmediata y precisa, asumiendo todas las responsabilidades sin permitir que nadie le cuestione a su autoridad.

Lo que buscamos es un líder participativo que permite a través de la consulta la opinión, buscando la eficacia para lograr los objetivos cumpliendo con las funciones de responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone sino delega funciones.

2.2.3. Características

Un líder es una persona que tiene sus cualidades especiales que en su conjunto son la suma de sus características genéticas y las aprendidas en el medio que le ha tocado vivir. El líder educativo tiene un perfil especial que se puede resumir en las siguientes características según Munch-Galicia (2010):

Educación. Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didáctica.

Humanísticos. Al ser la escuela un organismo formador de personas, no sólo en cuanto a conocimientos y competencias, sino en cuanto a actitudes y conductas, una sólida formación humanística es fundamental.

Administrativos. No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados

Amor a la Educación. El amor a la educación y tener el compromiso real hacia esta, caracterizado por espíritu de servicio, es un comportamiento que se transmite que la comunidad escolar capta.

Vocación de servicio. El liderazgo educativo debe tener un vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de un líder hacia la educación, la obsesión por servir realmente a los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores.....

Visión de futuro. Los grandes líderes se han caracterizado porque poseen un visión o un ideal bien definido orientado hacia el futuro; esta visión al satisfacer las expectativas de los seguidores, inciden en la motivación.

Optimismo. El considera a los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud de la mano que se traduce en alegría y amabilidad para con los demás.

Sinceridad, justicia y lealtad. Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. (p. 149)

Competencias del liderazgo educativo

Muchos han sido los autores que se han preocupado de las competencias que debe tener un líder.

Citaremos lo que indica W. Bennis (2012). 8 características de los líderes. Recuperado el 12 de mayo del 2012 de <http://www.enplenitud.com/8-caracteristicas-de-un-buen-lider.html>:

1) VISIÓN:

El líder ha de poder ser capaz de estar pensando “diez años por delante”. Debe adelantarse a las necesidades, a las modas, a los cambios. Conviene que sea “proactivo” y no “reactivo”. Debe inspirarse en los sueños, en las aventuras, en la imaginación, en la fantasía. “Si eres capaz de imaginarlo, eres capaz de hacerlo realidad.

2) MOTIVACION

El líder debe prestar atención a lo que la gente desea, aun cuando ellos mismos no lo sepan. Los buenos líderes inspiran a sus equipos con su visión de un mundo mejor e infunden la confianza, el amor y la gratitud, en sus relaciones de trabajo

Lo que necesitan las personas, es tener una misión e ilusión para lograrla. No se puede construir sobre el miedo o la amenaza. No olvidemos que el liderazgo no tiene lugar en una burbuja o en un despacho aislado, sino con y para las personas. Un liderazgo no puede ser, si no se consigue entre los colaboradores, identificación e implicación con el proyecto que se intenta llevar a cabo.

3) GESTIONAR LAS EMOCIONES

Nos lo jugamos todo en nuestras relaciones con los otros. El líder tiene que desarrollar un “talante”, un estilo o un modo de proceder que facilite la integración y la colaboración. Tiene mucho que ver con lo que hoy se entiende por actuar con “inteligencia emocional”

4) DESARROLLAR TAREAS

Enseñe a la gente cómo desarrollar una tarea, no la haga por ellos (incluso si tu puedes hacerla más rápida o mejor, no tienes el tiempo y además no te pagan para eso. Di a

tus colaboradores lo que esperas de ellos, reduce sus miedos al fracaso, su timidez a no acertar, su resistencia al cambio.

5) DIGNO DE CONFIANZA

Un líder tiene que tener credibilidad. El personal tiene que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia, bondad y generosidad. Difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira confianza.

El sentimiento de confianza va unido al de seguridad en uno mismo y en los demás y a la esperanza de que todo va a ir bien y en caso de no ser así , uno podrá encontrar la forma de solucionarlo. Principio del formulario

6) ASUMIR RIESGOS

Esto suena a refrán, pero los líderes deben también recompensar la asunción de riesgos y alentar a sus colaboradores a tomar la corresponsabilidad de los intentos.

La soledad, el abandono, son los peores enemigos de la confianza en uno mismo y son algunas de las situaciones que pueden producir miedo a afrontar riesgos. La misma situación puede afectar de manera distinta cada uno de nuestros colaboradores, pon atención en cada uno de ellos. La expectativa de las consecuencias puede hacernos fracasar o paralizarnos simplemente con pensar en intentarlo.

7) TRABAJAR EN EQUIPO

Un equipo es un pequeño grupo de personas aliadas por un proyecto común y que comparte objetivos de desempeño comunes, generalmente cada uno de sus miembros tiene habilidades y conocimientos complementarios y una interdependencia que exige que trabajen juntos para poder alcanzar el objetivo que los une.

8) SENTIDO DEL HUMOR

El sentido del humor y la creación de un clima o ambiente agradable deben de ser una de las habilidades de un buen líder. La capacidad de reírse demuestra un elevado

grado de inteligencia, conocimiento y control de uno mismo y es la manera más fácil de atraer otras personas junto a ti.

En términos generales las competencias que debe poseer un líder educativo son todas aquellas que permiten que en una institución sus integrantes trabajen para conseguir sus propios objetivos, priorizando los propuestos por la organización.

Una de las alternativas para que las instituciones caminen a la consecución de sus objetivos es el hecho de tener al frente de esta a una persona que tenga liderazgo. Con esta condición los demás integrantes de la organización van a trabajar porque conocen que los objetivos son buenos para todos.

La comunicación dentro de una comunidad educativa también es una competencia importantísima para la buena marcha de la misma. La comunicación debe ser clara y oportuna para que los demás puedan seguir las instrucciones sin perder el tiempo. La comunicación no es unidireccional sino que es un intercambio de ideas toda vez de que los miembros de una organización tienen sus ideas y estas para que sea efectivas deben ser socializadas o compartidas.

Las características de un buen líder educativo no están deslindadas de cualquier líder en cualquier campo, ser un verdadero líder es ser capaz de lograr su objetivo con apoyo de los que le rodean, mediante el diálogo se puede llegar a la mediación a una concordancia para tener un buen final de acuerdo a su visión, en donde la confianza sea el pilar fundamental para creer en una persona digna, segura y con grandes valores que pueda liderar una organización.

El poder captar la atención de las personas con la capacidad de poder dirigir a un grupo de personas y que le sigan a uno por su propia voluntad es una característica en donde el líder puede dar a conocer sus puntos de vista y al mismo tiempo recibirlas para proceder a tomar las decisiones correctas gracias al diálogo, crear confianza, es otro de los puntos en donde la integridad va de la mano de los valores en donde se puede encontrar al verdadero líder actuando por hallar una meta en beneficio de la comunidad educativa o del propio mismo. Una autoridad debe tener la confianza suficiente en sus trabajadores, caso contrario esta delegación podría fracasar lo que, sin duda alguna retardaría las gestiones o se cometerían errores que a veces son irreparables.

2.3. Diferencias Entre Directivo Y Líder

Zaleznik (2008) define al líder como:

Una persona que no necesita de su autoridad para defender sus ideas, como alguien con una personalidad con independencia de las aptitudes innatas que lo puedan llevar a uno y a otro a alcanza los objetivos. El líder a diferencia del directivo, construye su punto de vista del entorno que le rodea a través de los sentimientos de identidad, muy independiente de la sociedad en la que se encuentra. (p.123).

Esta afirmación nos demuestra que un directivo nace y un líder se hace, demostrándonos que el directivo puede convertirse en líder pero un líder no puede ser directivo, considerando que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha solucionado sus problemas íntimos que lo han llevado a crecer y poder desenvolverse en la vida que le rodea creando en él una destreza enriquecedora para su vida profesional y estará aprendiendo en su constante vivir.

Pocos directivos practicaban un auténtico liderazgo y lo que hacían es simplemente cumplir con lo dispuesto en las leyes y reglamentos y más disposiciones superiores, era la costumbre del menor esfuerzo; también se daba el caso de directivos dueños de la institución y organización, administraban como si estuvieran dirigiendo una hacienda y trataban a sus colaboradores como peones. Indudablemente este estilo de liderazgo no era el apropiado ni el adecuado.

Los directivos con un perfil de líder autocrático es lo que se denomina “jefe”; de esta manera, se puede establecer un cuadro comparativo entre el directivo con aires de jefe y el auténtico líder; esta comparación marca la diferencia entre uno y otro estilo de liderazgo.

El directivo depende de su autoridad puesto que no está seguro de lo que sabe, de lo que tienen y tampoco confía en los demás a quienes considera obedientes sumisos incapaces de asumir delegaciones y de realizar las cosas como él lo desea, en cada momento recuerda a sus subalternos que es él quién manda; el líder, a su vez, genera buena voluntad en sus colaboradores, no hace gala de su autoridad, confía en todo su

personal y la delegación de funciones y comisiones compromete más a los integrantes del grupo.

El directivo inspira miedo debido a que en sus manos, posiblemente está la estabilidad de quienes laboran para la institución, por ese motivo cumplirán la tarea no porque les guste, porque quieren hacerlo sino por miedo a ser amonestados o ser despedidos; el líder pone entusiasmo en todo lo que realiza, jamás está de mal humos y trata a sus colaboradores con respeto y cortesía, generalmente pide comedidamente que se realice una tarea, no ordena y todos ayudan voluntariamente y sin presiones.

El directivo exige puntualidad, disciplina en base a la multa, a la amonestación, a la amenaza por lo que los integrantes del grupo lo hacen por cumplir no porque sea de convicción, con responsabilidad; el líder, por lo general, llega antes de tiempo y no requiere insinuar puntualidad, su ejemplo dice más que las palabras, tampoco hace uso de medidas amenazantes, no requiere de estas herramientas porque hay confianza mutua en el grupo de trabajo.

El directivo, cuando algo sale mal o no está acorde a los lineamientos y estándares propuestos, sabe a quién echarle la culpa, siempre habrá alguien que asuma esa responsabilidad, el ¡si lo dije! ¡Ya ven! ¡Debía hacerse así!, son entre otras expresiones que demuestran evasión, escape a las consecuencias; el líder, no rehúye la responsabilidad de una acción que resultó mal, de un fracaso, lo enfrenta asumiendo su misión y, por todos los medios, ayudará a solucionar el problema.

El directivo sabe cómo se realizan las cosas pero en teoría y, de esta manera, solamente ordena lo que sus colaboradores tienen que hacer, supervisa e interfiere con sus observaciones la realización de la tarea cuestión que molesta al personal quienes no laboran con confianza y bienestar cuando son permanente vigilados; el líder es quien primero demuestra lo que se debe hacer, es quién enseña cómo se hace, los resultados obtenidos por medio de esta demostración del líder son la mejor motivación para sus colaboradores.

Cuando un directivo asume el rol de jefe, es posible que esto está generado por un complejo de inferioridad, la desconfianza ante las propias posibilidades y por lo general

asume una posición derrotista antes de emprender una tarea, así mismo puede no hacer nada con lo cual no tendrá problemas ni con sus colaboradores ni con sus autoridades; el verdadero líder asume retos, se arriesga, no espera que le digan lo que tienen que hacer, siempre tomará la iniciativa.

En esta diferencia entre un directivo-jefe y un auténtico líder, es conveniente realizar una reflexión el directivo es aquel que trabaja solo no tiene credibilidad, ni respeto y confianza, como puede haber un directivo con estas cualidades hace años atrás esta era la fama de un buen directivo que equivocado estamos, la presencia de una autoridad tiene que estar reflejada en un auténtico liderazgo en donde las decisiones sean compartidas y realizadas para un bienestar de grupo. (p.156)

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y UN LIDER

Existen varias diferencias entre estos dos términos aparentemente iguales y para ejemplificar citaremos la propuesta que tiene Munch L. 2011:

DIRECTOR	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de un director tiene que ver, casi siempre con las ganancias económicas y la vocación de servicio no está presente • La generación del valor agregado desde el punto de vista económico debe estar presente en la dirección de planteles educativos creados con este fin • El servicio a los educando es un aspecto secundario cuando el fin es la creación del aspecto de las ganancias monetarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un líder debe tener a la educación con el compromiso real de tener un espíritu de servicio • Vocación de servicio. Entrega y la pasión hacia la educación • Servir realmente a los educando, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. • Creatividad. La capacidad para

<ul style="list-style-type: none"> • La dirección se basa, casi siempre en modelos establecidos para generar ganancias descuidando, lógicamente la priorización de espacios para garantizar aprendizajes significativos y funcionales. • Claro está que existe visión del futuro para mantenerse en el poder por lo que se descuida el futuro de los demás • No se interesa por la solución de los problemas de los demás. Se preocupa cuando el desequilibrio institucional provoca pérdidas. • La lealtad y la justicia desaparecen cuando está de por medio el aspecto económico y el afán de sobresalir ante los demás. 	<p>tener iniciativas, para promover innovaciones , para tomar las decisiones más acertadas, resolver conflictos y establecer un clima para promover aprendizaje-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de futuro. • Optimismo. Considera los problemas y conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. • Sinceridad, justicia y lealtad. Lo que empuja a tener credibilidad en los miembros de una institución proporcionando imparcialidad.
---	--

2.4. Los Valores y la Educación.

Nuestra sociedad persistentemente está hablando de la crisis de valores y lamentablemente indica que este trance tiene que ver directamente como una falla de los que hacemos educación. Esta es una verdad relativa ya que la práctica de valores es una responsabilidad de todos. Lo que posiblemente le toca al campo educativo es que tratando estos temas con nuestros estudiantes y compañeros de trabajo estos no son enseñados con la práctica, dicho de otra forma, los valores en las instituciones educativas, en su gran mayoría son únicamente teóricos.

Primordialmente educar en valores es uno de los grandes principios que la humanidad predica, respeto a las normas de convivencia, perseverancia en la tarea, autoestima y estima por los demás entre otros.

“Los valores son considerados referentes pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y realización de la persona dando una determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social”. (Vásquez, 1999, p. 3)

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Para González (2006):

...No existen valores absolutos la vida es valor supremo, al cual se subordinan los demás valores que son mediaciones de la vida. Hay que sostener siempre con firmeza y claridad que no existen valores absolutos, que son valores en tanto en cuanto dicen en relación a la vida, es decir en cuanto están a su servicio (p.126).

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello. El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

Ante la falta de la práctica de valores, el Ministerio de Educación de nuestro país ha buscado las estrategias pertinentes para que las comunidades educativas y la sociedad en general traten estos temas a través de los diferentes documentos de planificación así: los valores son planificados dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI); encontrando situaciones, desde el discurso pedagógico en general y del aula en particular, de acuerdos y desacuerdos respecto a una enseñanza basada en la educación en valores.

Al interior de la comunidad educativa, es necesario también un análisis de la coherencia interna entre los discursos sobre los valores y las prácticas pedagógicas que los permiten, o que los niegan muchas veces. Una teoría sobre la educación en valores es necesaria para afrontar esta problemática, así como espacios para la racionalidad comprensiva.

Solo en la práctica pedagógica se podrá dar a conocer las técnicas y procedimientos de esos valores que el estudiante lo tiene o que lo falta reforzar. En la educación es importante no dejar pasar el hablar de un valor en el aula en rescatar aquel valor que desaparece en el día de nuestro trabajo es necesario comprender los mismos como posibles de cambio de mejoramiento o de seguirlos cultivando quién más que el maestro en su aula para valorar estos valores que tanta falta hacen despertarlos para obtener una sociedad más justa y con oportunidades.

La misión del colegio, es la de orientar, reorientar y pulir lo aportado por la familia; el maestro/a tiene el compromiso del buen ejemplo al igual que lo tienen los padres y maestros, el enseñar al estudiante para la vida es un aspecto fundamental porque lo fundamental es el compartir con todos los que me rodean para poder trabajar o vivir en comunidad.

Los valores humanos son representaciones, no son otros sentimientos, los valores son las concepciones, las ideas que el individuo lo desea. Los valores tratan de la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, expresada a través de conductas y comportamientos compartidos. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace el hombre por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto etc. La práctica del valor desarrolla humanidad de la persona.

De todo lo visto puedo indicar que en la gestión de la educación el Liderazgo va de la mano con los valores, pues el uno no existe sin el otro. Un liderazgo positivo apoyado de una base de valores se obtendrá una gestión educativa fortalecida para la búsqueda de una organización con educadores que se preocupen por su crecimiento integral, en donde la comunicación fortalezca las interrelaciones grupales y se intercambie las ideas para una buena construcción de la Educación en Valores.

La Comunicación dentro de los valores, pilar fundamental para la buena marcha de las instituciones educativas, si dentro de una familia este aspecto tiene relevante importancia, mucho más lo tendrá si hablamos de organizaciones al servicio de la sociedad como son los planteles educativos.

La comunicación entre los miembros de una organización es clave primordial para garantizar la eficiencia y la efectividad de la comunidad educativa. Siendo en los directivos lo elemental. Según *Galicia (2010)*:

Un elemento clave en el proceso de dirección es la comunicación, que abarca desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más sofisticados.

Los directivos de un plantel, para poner en marcha sus planes y para tomar decisiones acertadas requieren de sistemas de comunicación eficaces; cualquier información incorrecta origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos (p.145).

En la mayoría de los casos, sin ser la excepción el campo administrativo se piensa que la comunicación es simplemente dar órdenes ya sea de forma verbal o escrita, en otros términos a la comunicación se lo ha considerado de manera unidireccional sin tener en cuenta el punto de vista del interlocutor. Los directivos tienen que considerar que la comunicación es un proceso de ida y vuelta en donde, por lo menos se tiene que conocer que si la persona que recibió el mensaje lo entendió.

“La comunicación es un proceso de transferencia de información de un emisor a un receptor asegurándose de que este último comprenda. (Koontz y Weihrich, 1987, p. 537)

Los administradores de los planteles educativos, sean estos de carácter público o privado tienen que dar el espacio necesario para la comunicación, toda vez de que de esta depende en gran medida el éxito o fracaso de la organización. Una buena comunicación entre los miembros, entre los departamentos, entre las comisiones, entre autoridades, entre maestros, entre padres de familia nos da las pautas para predecir el futuro de un plantel como próspero. Según Herrera (1996)

La comunicación constituye el medio indispensable para integrar las funciones administrativas, relaciona a la organización en el ambiente externo, intercambia ideas y experiencias, capacita al administrador para obtener datos para la toma de decisiones, ayuda a identificar problemas y a saber qué acciones son necesarias (p.224)

La política institucional, con respecto a la comunicación ha de ser el de ahorra recursos económicos fundamentalmente. En otros términos la eficiencia y la eficacia en la comunicación deben ser consideradas por todos los integrantes de un plantel educativo para cumplir sus objetivos educacionales con el máximo ahorro de recursos. Para Terry y Franklin (1985):

La comunicación eficiente intenta minimizar el tiempo y el costo total en el esfuerzo total del intercambio de la información... la comunicación efectiva, en cambio, comprende de la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por amabas partes, y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de la información (p.443)

Hasta aquí hemos tratado la comunicación, de manera especial entre los integrantes directivos de una comunidad educativa y no hemos considerado para nada a este proceso entre los estudiantes y los maestros. Muchos autores manifiestan que el proceso dentro del aula tiene que ser un ir y venir de ideas y conocimientos, que debe ser una conversación entre estudiantes y el maestro, es decir que la enseñanza aprendizaje tiene que tener el carácter de dialógico.

Según Keidar D. (2012). La comunicación en el aula. Recuperado el 21 de Julio del 2012 de <http://medlaw.haifa.ac.il/index/main/4/communicationspanish.pdf>:

El cultivo de habilidades didácticas por medio de una comunicación efectiva debería conectar emociones, mentalidad y conducta de los estudiantes con el proceso de aprendizaje, convirtiendo sus períodos de estudio en experiencias que provocan gozo y reflexión, indicando que su integración en el proceso de aprendizaje se ha realizado. Los valores humanos determinados por la ética, están basados en emociones y procesos emocionales los cuales son necesarios en las relaciones mutuas. La ética médica tiene que ver física, mental y emocionalmente con la existencia real del ser humano. La alianza sensible entre cuerpo y alma genera procesos dinámicos de

motivación, deseo, reto, determinación, actividad y logro o de desesperación y abandono durante períodos de enfermedad lo cual lleva a la persona a un mundo de realidades diferente.

Por lo mencionado la comunicación efectiva conjuntamente con valores en educación permite que los demás hagan las cosas de buena manera porque hay una persona que invita a realizarlo a través del ejemplo y el buen trato.

En este tema me parece necesario hablar de uno de los problemas que se deben evitar en una institución educativa es la falta de ética en las actuaciones frente a los estudiantes, a los padres de familia e inclusive frente a la comunidad. Así Guillén (2006) indica:

La ética hace referencia a la calidad humana de las personas y de sus acciones. Actuar bien supone actuar de modo que la acción realizada edifique al individuo como persona. Por eso, el bien, en sentido ético es aquello que contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana. (p.4)

La ética tiene que ver con el buen comportamiento de las personas ante los demás, para esto recurriremos a principios que han guiado nuestra vida con dichos populares como “no hagas a nadie lo que no te gustaría que te hagan” o tal vez “haz con los demás lo que quisieras que hicieran contigo”.

En definitiva los valores en educación deben ser tomados como una cualidad al servicio de los demás que depende de cada individuo, que debe seguir las normas de convivencia humana como el respeto a la vida humana, y el respeto a los medios de vivir, en donde la sinceridad, justicia y lealtad en el comportamiento con los alumnos, la sociedad y todos los miembros reafirmen la credibilidad lo hará mejor si lo demuestra con hechos en la aplicación en su vida cotidiana.

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló en el COLEGIO “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”; de la cual se presentan la siguiente información:

Mencionado colegio está ubicado en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, Parroquia Cañaribamba, en la calle Medardo Ángel Silva 2- 30. Tiene un régimen Sierra, su sostenimiento es fiscal, está en una zona urbana, jornada matutina, nocturna y es mixto.

3.1. Participantes

El Colegio “César Dávila Andrade” está ubicado en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, parroquia Cañaribamba, viene funcionando desde 1972, dicho de otra manera, esta prestigiosa institución en este año cumplirá 40 años de vida institucional y de sacrificada labor al servicio de la juventud cuencana con su lema su lema “TAMTUM NOS SAPIENTIA LIBERAVIT” “Sólo el saber nos hará libres”.

La institución es de tipo fiscal mixta y posee actualmente 1100 estudiantes distribuidos desde el octavo al tercero de bachillerato con las especialidades de Químico Biólogo, con dos paralelos, Físico Matemática un paralelo, Aplicaciones Informáticas un paralelo y Contabilidad uno en la sección nocturna.

El proceso de enseñanza aprendizaje en las aulas del plantel está basado en el constructivismo. Cabe destacar que las limitaciones de espacio físico en las aulas, el elevado número de estudiantes por curso, la falta de motivación, la carencia de tecnologías de la información, etc. No permiten cumplir con la aplicación en su totalidad del modelo pedagógico cuyas bases están en la construcción del conocimiento de con la participación activa de los estudiantes.

Muestra: A nivel de directivos y Administrativos, se aplicará la investigación al 100% y de la población de docentes, estudiantes y padres de familia se extraerá una muestra representativa, tal como a continuación se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla N°1

PERSONAL ENCUESTADO

ENCUESTADOS	POBLACIÓN	MUESTRA
Personal Directivo y Administrativo	11	8
Docentes	51	20
Estudiantes	1100	20
Padres de familia o representantes	650	15
TOTAL	1823	63

FUENTE. Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorla Muñoz

Tabla N°2

PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO CLASIFICADOS POR EDAD Y GÉNERO

EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
30-40	1	17	1	20
40-50	1	17		
50-60	4	66	4	80
TOTAL	6	100	5	100

FUENTE. Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorla Muñoz

La tabla N°1 de los directivos y administrativos del Colegio nos muestra que existen 6 hombres y 5 mujeres haciendo notar que la autoridad masculina prevalece pero que las mujeres también en un buen número contribuyen para la administración del plante, la institución del establecimiento está dirigida por hombres de 50 años a 60 con experiencia, con un porcentaje del 66%, de 40 a 50 años con un porcentaje del 17% de igual manera podemos decir que las maestras mujeres de 30 a 40 años solo hay una persona que quiere a la institución con un porcentaje del 20% demostrando que las personas que trabajan en este establecimiento son personas con mucha experiencia que quieren lo mejor para la misma, y ayudan al adelanto de la administración de una institución.

Tabla N°3

PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO

TITULOS	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
BACHILLER	2	25	3	50
3° NIVEL	3	75	1	17
4° NIVEL			2	33
TOTAL	5	100	6	100

FUENTE: Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazoria Muñoz

La tabla número dos nos demuestra que hay solo dos mujeres con título de cuarto nivel indicándonos que hay que seguir estudiando para mejorar nuestro nivel académico y nuestro currículo que hoy en día es necesario con un 33%, tenemos dos bachilleres que son los conserjes de la institución con un 50% todos trabajan por el adelanto de la institución.

Tabla N°4

PERSONAL DOCENTE CLASIFICADOS POR EDAD Y SEXO

EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
25-30	4	14	4	18
31-40	6	21	4	18
41-50	3	10	2	9
51-60	16	55	12	55
TOTAL	29	100	22	100

FUENTE: Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazoria Muñoz

En cuanto al personal docente puedo indicar que las mujeres hoy en día llegan a estar en un número respetuoso como lo es en un 55% en esta noble misión de la educación. Los hombres en esta institución están en un buen número haciendo presencia en un 55%, todos los docentes dispuestos a mejorar la calidad de la educación.

Con respecto a las maestras de 51 a 60 años de edad hay en un porcentaje representativo con un 55 %, de 41 a 50 años con un porcentaje del 9 % y 4 maestras de 25 a 30 años con un porcentaje de 18 % indicando que las maestras en un buen número están dándose a conocer en la institución con la vocación de maestra. En cuanto a los docentes con más de 51 a 60 años existe en un 55 %, maestro de 41 a 50 con un porcentaje del 10 %, entre ellos hay docentes que están esperando el proceso de jubilación porque pasan los cuarenta años de carrera docente.

Tabla N° 5

PERSONAL DOCENTE CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO

TITULOS	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
BACHILLER	9	31	3	14
3° NIVEL	7	24	4	18
4° NIVEL	13	45	15	68
PHD				
TOTAL	29	100	22	100

FUENTE: Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorta Muñoz

En cuanto al personal docente clasificado por su título académico podemos observar que las mujeres se han empeñado en estar con títulos de cuarto nivel en un porcentaje del 68% un número muy considerable y que no podemos dejar alado el porcentaje de los hombres docente que se han superado en sus estudios obteniendo el título de cuarto nivel con un porcentaje del 45%, pero también en este cuadro nos hacen notar que hay personal docente que son bachilleres y mujeres en un 44% y los hombres con 31% demostrándonos que hoy en día ellos tienen que recapacitar y estudiar para estar actualizados y tener los títulos necesarios para poder estar a la par con lo que nos pide y dispone en nuestra LOEI .

Tabla N° 6

ESTUDIANTES POR ESPECIALIDAD CLASIFICADOS POR EDAD Y GÉNERO**QUÍMICO BIOLOGO**

EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
14-15	32	29	8	25
16-17	33	30	9	28
18-19	45	41	15	47
TOTAL	110	100	32	100
FISICO MATEMATICO				
14-15	33	35	7	27
16-17	29	30	11	42
18-19	33	35	8	31
TOTAL	95	100	26	100
APLICACIONES INFORMATICAS				
14-15				
16-17	32	49	8	47
18-19	33	51	9	53
TOTAL	65	100	17	100

FUENTE. Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazoria Muñoz

La tabla por especialidad nos demuestra que en la carrera de Químico Biólogo hay el mayor número de estudiantes con 110 hombres y 32 mujeres con jóvenes que están en el tercero de bachillerato de 18 a 19 años hombres con un porcentaje del 41%, y de mujeres con un 47% indicándonos que están esperándose graduarse para ir a la Universidad para escoger una carrera referente a medicina.

Podemos notar que este es el último año en donde se ha visto el mayor número de estudiantes en esta carrera y que para las otras carreras tenemos un nivel de porcentaje igual ya sea porque los alumnos se han distribuido más equitativamente jóvenes con 16 a 17 años con un porcentaje de 49% y las mujeres en un 47% en aplicaciones informáticas, esto también nos demuestra que no hay jóvenes de 14 a 15 años en esta carrera, en cuanto a Físico matemáticas observamos que hombres de 14

a 15 años con un porcentaje del 35% y de mujeres en un 27% . Todos estos porcentajes nos demuestran que tanto hombres como mujeres están en la búsqueda de la superación.

Tabla N°7

ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR EDAD Y GÉNERO

EIDADES	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
17	3	23	2	29
18-20	10	77	5	71
TOTAL	13	100	7	100

FUENTE. Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorla Muñoz

Con respecto a los estudiantes podemos indicar que se tienen 13 hombres y 7 mujeres del tercero de bachillerato de Químico Biólogo para nuestra investigación, indicándonos que el colegio era solo de hombres y que desde el 2004 se da la oportunidad de ingresar a las mujeres por la gran demanda de solicitudes de matrícula y desde ese tiempo hasta la actualidad se va incrementando el número de alumnas en el plantel. Alumnos de 18 a 20 años con un porcentaje del 77 %, alumnas en un 71%.

Los estudiantes de 17 años, en cuanto al sexo femenino podemos decir que hay un porcentaje de un 29%, en cuanto a los varones tenemos un porcentaje de 23%; todos los estudiantes están en el tercero de bachillerato en la especialidad de Químico Biólogo, con el objetivo de ser parte de esta sociedad para contribuir en el adelante a este país.

Tabla N° 8

PADRES DE FAMILIA CLASIFICADOS POR SEXO

Género	F	%
Masculino	3	20
Femenino	12	80
Total	15	100

FUENTE. Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorla Muñoz

En esta tabla de los padres de familia o representantes nos demuestra que los que van más a las reuniones de sus hijos o representados son las mujeres y muy poco son los hombres debido a múltiples inconvenientes ya sea por el trabajo o por otras ocupaciones teniendo a 12 madres o representantes con el 80% y 3 padres o representados para nuestra encuesta con un porcentaje del 20%.

Tabla N° 9

PADRES DE FAMILIA CLASIFICADOS POR EDAD

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
De 31-35 años			3	16.6
36-40 años	1	33.30	4	33.3
Más de 40 años	2	66.70	5	25.1
Total	03	100	12	100

FUENTE: Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazoria Muñoz

Las edades de los padres de familia o representantes que fueron entrevistados, de 36 a 40 con 33.3%, y las mujeres representantes podemos decir que el mayor número de mujeres y hombres son más de cuarenta años tomando para la muestra a 15 representantes.

Con respecto a los padres de familia del Tercero de Bachillerato de Químico Biólogo las que mayor presencia tuvieron en la reunión eran las mujeres, debido a que ellas no todas no trabajaban y que si lo hacían a esa hora ya estaban libres y que ellas eran quienes venían a ver sus representados y que muchos padres no se encontraban en el país, otros porque llegaban muy tarde de los trabajos y por último otros por que llegaban cansados, pero si había la excepción hubo representantes que estaban allí porque se interesaban en el llamado a la institución y que lo hacían por el bienestar del estudiante.

3.2. Materiales e Instrumentos

En el Colegio “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”, lugar donde se realizó la investigación; se aplicó una encuesta a los gestores directivos (Rector, Vicerrector, Inspector General, secretaria tres jefes de área y a una orientadora vocacional; la encuesta consta, en su estructura de una información en general del establecimiento educativo que contiene un cuestionario de 9 preguntas cerradas y 5 tablas de doble entrada relacionadas con la organización legal, administrativa y curricular, clima institucional y tipo de liderazgo que se practica y promueve la institución.

a los mismos directivos se les aplicó una entrevista con 08 interrogantes, con la cual se investiga los documentos de convivencia que orientan la vida institucional, el manejo de conflictos y los valores que se practican y se promueven dentro de la misma.

Se aplicó un cuestionario de 16 indicadores para los profesores relacionados con liderazgo que practican los directivos y docentes en las institución así como el clima que prevalece, tanto en el aula como en la institución; para los estudiantes, una encuesta que incluye 14 ítems referidos al clima que existe en el aula, en la institución así como los valores que se promueven.

Por último, se aplicó también un cuestionario de 22 indicadores a los padres de familia (03 hombres y 12 mujeres), relacionado con el liderazgo y valores que tiene consigo mismo, con sus hijos y con la comunidad educativa.

3.3. Método y Procedimiento

En el presente trabajo se utilizó tanto el método de investigación descriptiva, la metodología cuantitativa como la cualitativa con la finalidad de recoger la información veraz y oportuna. Al aplicar estos procesos, obtendremos conclusiones tentativas y explicativas.

El método de investigación descriptivo, se utilizó recogiendo datos sobre la base de una teoría para exponer y resumir la información de manera cuidadosa para luego analizar

los resultados a fin de obtener conclusiones que ayuden a dar las respectivas recomendaciones para la institución.

En conclusión podemos decir que la investigación fue descriptiva por que proporciona datos muy valiosos cómo el conocer la Gestión del Liderazgo de valores en el Colegio César Dávila en donde fuimos describiendo lo que era liderazgo, gestión entre otros, pudimos mediante la entrevista conocer que opinaban de gestión, liderazgo etc. En relación con todos los miembros de la comunidad educativa, tomando las pruebas para observar los problemas y dar posibles soluciones a los mismos, en este caso daríamos recomendaciones para que a futuro se termine con estas debilidades.

De una población total de docentes, administradores, alumnos y padres de familia se tomó una muestra que representa las características de la población, siguiendo en conjunto los métodos cualitativos y cuantitativos.

El método cuantitativo se utilizó en nuestra investigación realizando el análisis de los datos estadísticos tabulándolos de acuerdo a frecuencia y porcentaje, de variables entregadas a una población o muestra en este caso personal del Colegio, para obtener las conclusiones y recomendaciones en base a números.

Gracias al método cuantitativo pudimos probar hipótesis que se tenía sobre la forma de gestionar, liderar y las maneras de utilizar valores en la institución, relacionando las variables y la unidad de observación por medios de tablas o cuadros estadísticos.

En cuanto al método cualitativo sirvió para encontrar la información veraz sobre el tema a tratar en este caso sobre: Gestión administrativa, el liderazgo, valores etc. Es decir una base para sustentar la investigación realizada, la investigación cualitativa también sirvió para formular preguntas a los padres de familia de acuerdo a diversos elementos dentro de la investigación, se usó para una comunicación entre el investigador y los investigados teniendo una comunicación horizontal para saber cuál era la apreciación de cada una de las variables utilizadas. Los métodos se utilizaron conjuntamente para dar confiabilidad y certeza a nuestra investigación.

También se siguió el método de Observación en donde se realizó una observación simple aplicada en el momento de realizar las encuestas a directivos maestros y

estudiantes y padres de familia. Aspectos básicos que se consideraron para observar: número de miembros de la comunidad educativa; distribución de los miembros que la integran, distribución y reparto de las tareas y funciones, Áreas y Departamentos que la componen, Normas que la regulan y valores que lo regentan.

Este método de Observación es aquel que mediante nuestros sentidos hemos observado los hechos con sus diversas características, los mismos que se han organizado estableciendo una comparación para tomar las características comunes, llegando a concepción de lo encontrado, comprobando los resultados con las teorías encontradas, y por último para poder dar una solución.

La Técnica de la encuesta

Se aplicó una encuesta para directivos, Docentes, Estudiantes y padres de familia. El contenido está orientado, fundamentalmente a recabar información sobre Características de la Organización, Modelos de Gestión, Desarrollo de Valores y Liderazgo.

Anhelamos con estas técnicas alcanzar respuestas confiables y valederas para el interés de la presente investigación permitiéndonos describir, explicar y comprender las características del plantel educativo motivo de estudio, establecer vínculos de relación entre las variables que se abordan.

Entrevista

Este instrumento de investigación se aplicó a directivos, con la finalidad de obtener información sobre los procesos de comunicación, de relaciones humanas, y de liderazgo. Para lograr los objetivos se conseguirá que los informantes gocen de un clima de confianza y fundamentalmente de una apertura para responder fluidamente a los diferentes cuestionamientos.

Cómo entrevistadora se explicó brevemente el propósito de la entrevista y se preguntó si tiene alguna duda o pregunta, luego se fueron formulando a los entrevistados las preguntas y sus respuestas fueron anotadas por notas escritas y se amplió al final de la entrevista.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

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

De manera general se puede decir que el Manual de Organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, en este caso de una institución educativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Esta información se clasifica en el manual de funciones y en el manual de procedimientos.

En la institución en la que se aplica el proyecto, si dispone de estos documentos, lo que indica que hay la preocupación de las autoridades de actualizarse para un mejor desempeño institucional.

El manual de funciones de la entidad educativa, está elaborado en base al organigrama institucional, considerando los deberes y atribuciones de los niveles: directivo, asesor y operativo.

El diseño del manual de procedimientos está enfocado hacia los deberes y atribuciones del nivel Directivo, Personal Docente, Padres de Familia, Comité Central de Padres de Familia Gobierno Estudiantil y alumnos indicándonos que todas estas normas, reglamentos estaban hechas de acuerdo a la Ley y Reglamento anterior lo que implica que hace falta la elaboración de un nuevo Reglamento de acuerdo a los deberes y atribuciones explícitos en el documento que constan en la Ley Orgánica de Educación

Intercultural(LOEI) y también en el Manual de Convivencia, los mismos que surgirán en base de acuerdos y consensos compartidos entre los actores de la comunidad educativa.

4.1.1.2. El Código de Ética

Este documento como tal, no dispone la institución, pero se ha podido percibir que se encuentra implícito en otros documentos educativos como el manual de convivencia y el manual de organización.

Sin embargo se debe considerar necesario disponer de este código para encaminar la labor educativa en un ambiente saludable en donde todos trabajemos por un bien común.

Según www.definicionabc.com/social/codigo-de-etica.php. “EL Código de Ética es la expresión de principios y normas que sirven de guía de la conducta y comportamiento y reafirma la voluntad de mantener los mejores estándares de honestidad e integridad, ayudando a hacer mejor lo que ya estábamos haciendo bien.”

Por esta afirmación podemos decir que la institución en donde yo elabora el trabajo de investigación o cualquier institución está con la necesidad imperiosa de realizar este código para una buena marcha de la comunidad educativa ya que si ellos están trabajando bien con este código lo harán mejor.

4.1.1.3 El plan estratégico

La planeación estratégica como un proceso continuo y permanente que implica la concertación de todos los actores sociales involucrados en la sociedad global y no sólo de aquellos con los que se quiere “hacer” a través de los planes y programas.

Para que exista una correcta planificación se debe partir del compromiso de los integrantes de la comunidad educativa, en ella se encuentra la clave del éxito; es por ello que el Colegio Nacional “César Dávila Andrade”, ha considerado de vital importancia, realizar el Plan Estratégico, el mismo que en su esencia sea considerado como un eje integrador que guarde consenso con la realidad de la institución y que

permita que quienes desarrollan el proceso de enseñanza- aprendizaje, se involucren en un cambio en pro del fortalecimiento del establecimiento.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

Como ya se manifestó anteriormente en los últimos años, en el colegio se laboró con el PTI y de este se desprendía el POA. El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad o institución educativa los objetivos a conseguir durante un año lectivo o año calendario.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento o cada comisión, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos específicos en proyectos, estrategias y líneas de acción, por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

El COLEGIO “CESAR DÁVILA ANDRADE” dispone de un Plan Operativo Anual que se encuentra enmarcado en un plan mayor conocido como Plan de Transformación Institucional (PTI).

Analizado el PTI podemos decir que a nivel de planteles educativos que ofertan el Bachillerato técnico se elabora una planificación estratégica para tres a cinco años en la cual participan todos los miembros de la institución padres de familia, maestros, estudiantes y la comunidad. Debido a que en el último año lectivo no se abriera la especialidad de aplicaciones informáticas el mencionado plan no ha tenido un seguimiento adecuado.

4.1.1.5 El proyecto educativo Institucional (PEI)

El PEI es un instrumento de reflexión y participación colectiva, referente a la gestión pedagógica curricular, constituida de prácticas recurrentes que permite al establecimiento educativo ser coherente con su realidad institucional (planificación de la enseñanza, ejecución del proceso de enseñanza - aprendizaje y la evaluación de los estudiantes). También abarca la gestión de recursos y talento humano que se da al interior de la institución educativa.

La Institución si cuenta con el PEI, el mismo que orienta la vida de la Comunidad Educativa, para un tiempo de tres a cinco años en el cual se plasma los problemas o debilidades institucionales a ser corregidos, este plan es una visión a futuro que propone cambios y responde a interrogantes: qué somos?, que pretendemos ser?, cómo y cuándo alcanzaremos los objetivos? Se obtendrá la excelencia educativa, si todos los integrantes de la Comunidad Educativa identificados con el cambio diseñamos y ponemos en práctica partiendo de nuestra realidad.

En el PEI de la institución podemos notar claramente que constan de los siguientes pasos: presentación, antecedentes, misión y visión, principios y valores, diagnóstico institucional, análisis de FODA, programación anual, objetivos, generales, objetivos específicos y programas de asignaturas.

En este proceso se demuestra el liderazgo que ejercen los directivos del Colegio César Dávila Andrade, a través del trabajo en equipo y la elaboración y conducción de actividades pertinentes.

Hay que tener presente que este documento se fundamenta en la visión y misión, en las debilidades y fortalezas que posee la institución, que son características propias que la identifican como único e irrepetible.

Todo esta tarea no es posible si no existiera una buena gestión y liderazgo en sus directivos, en la que comprometen a todos los actores a participar activamente en el desarrollo del proceso, mediante investigaciones, análisis y recolección de información, que determinan objetivamente la realidad, buscando soluciones a la problemática

encontrada a través de estrategias colectivas, en un ambiente laboral de respeto y práctica de valores.

En este componente encontramos una debilidad muy marcada es la falta de participación de los padres de familia, hecho que se debe considerar para ejecutar estrategias para el involucramiento de este grupo en el proceso educativo de la institución.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

La Institución considera que las normas incluidas en el Manual de Convivencia y el establecimiento de sanciones tienen la finalidad de educar en la práctica de valores y disciplina para establecer límites claros que den seguridad y eficiencia a las labores académicas y desarrollar en los estudiantes actitudes de tolerancia, de respeto a la autoridad, a sus compañeras/os y a las normas establecidas, asumiendo una participación activa y democrática.

El reglamento interno en la actualidad se encuentra en desuso debido a que pese existir una nueva ley de educación no existe el reglamento que norme dicha ley y es por esta razón que se sigue en funcionamiento hasta que salga el nuevo reglamento, ya que según expertos de la Dirección de Educación indican que este reglamento es ofensivo para el estudiante teniendo que elaborar otro la institución.

Conjuntamente con el reglamento interno es necesario elaborar el Código de Convivencia que es una herramienta fundamentada en los reglamentos de la ley vigente como: Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y Adolescencia, Acuerdo Ministerial 182, el Reglamento Interno de la Institución y la filosofía institucional, constituye ser el modelo de convivencia de la comunidad educativa, fortaleciendo el desarrollo integral de los y las estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo, de servicio y de apoyo a la comunidad educativa.

Por lo que, luego de revisar todos los documentos curriculares concluyo que hay que trabajar arduamente en la actualización y fortalecimiento de los mismos involucrando

directamente a sus actores, por cuanto son pilares fundamentales básicos en la que el aporte de padres de familia y estudiantes en su elaboración es imprescindible para una buena convivencia.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

MISIÓN

“Brindar a nuestros estudiantes un ambiente escolar que propicie una educación integral fundada en valores a través de; fomentar la responsabilidad de los estudiantes en sus deberes y obligaciones; practicar la honestidad en el trabajo escolar; desarrollar el respeto y solidaridad en las diferentes actividades y relaciones estudiantiles”.

Análisis: La misión Institucional debería ser reformulada para acogerse a los lineamientos de la nueva Ley de Educación Intercultural en donde se priorizan las destrezas con criterio de desempeño y el buen vivir.

VISIÓN

“Propiciar una educación equitativa sin distinción de género, condición familiar, social, económica, credo o religión, bajo el cumplimiento de principios que garanticen una participación activa y democrática que busque la formación integral del estudiante en el aspecto académico y disciplinario, garantizando de esta manera el desarrollo de una persona responsable que enfrente los retos de la vida con criticidad, respeto y dignidad”

Análisis: De la misma manera que la misión se debería reformular para visualizar a los nuevos bachilleratos en Ciencias y Técnico existentes en la Institución, sin descuidar el Buen vivir.

4.1.2.2 El Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización, tiene una doble finalidad: Desempeña un papel informativo y, procura obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos. En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos: tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar; Debe contener únicamente los elementos indispensables.

El Organigrama es ejecutado por la junta general de profesores está integrado por el Rector del plantel, todo el personal docente y el secretario- profesor.El Consejo Técnico, presidido por el Rector del plantel, 01 profesor por cada ciclo básico y bachillerato y el mismo secretario de la Junta general de Profesores, cuenta con sus respectivas comisiones permanentes como : Pedagogía, Sociales, la comisión Cultural, Deportes, Finanzas, Defensa Civil, Salud y Medio Ambiente, comisión de Disciplina, Colación Escolar y la comisión Institucional de Emergencia.

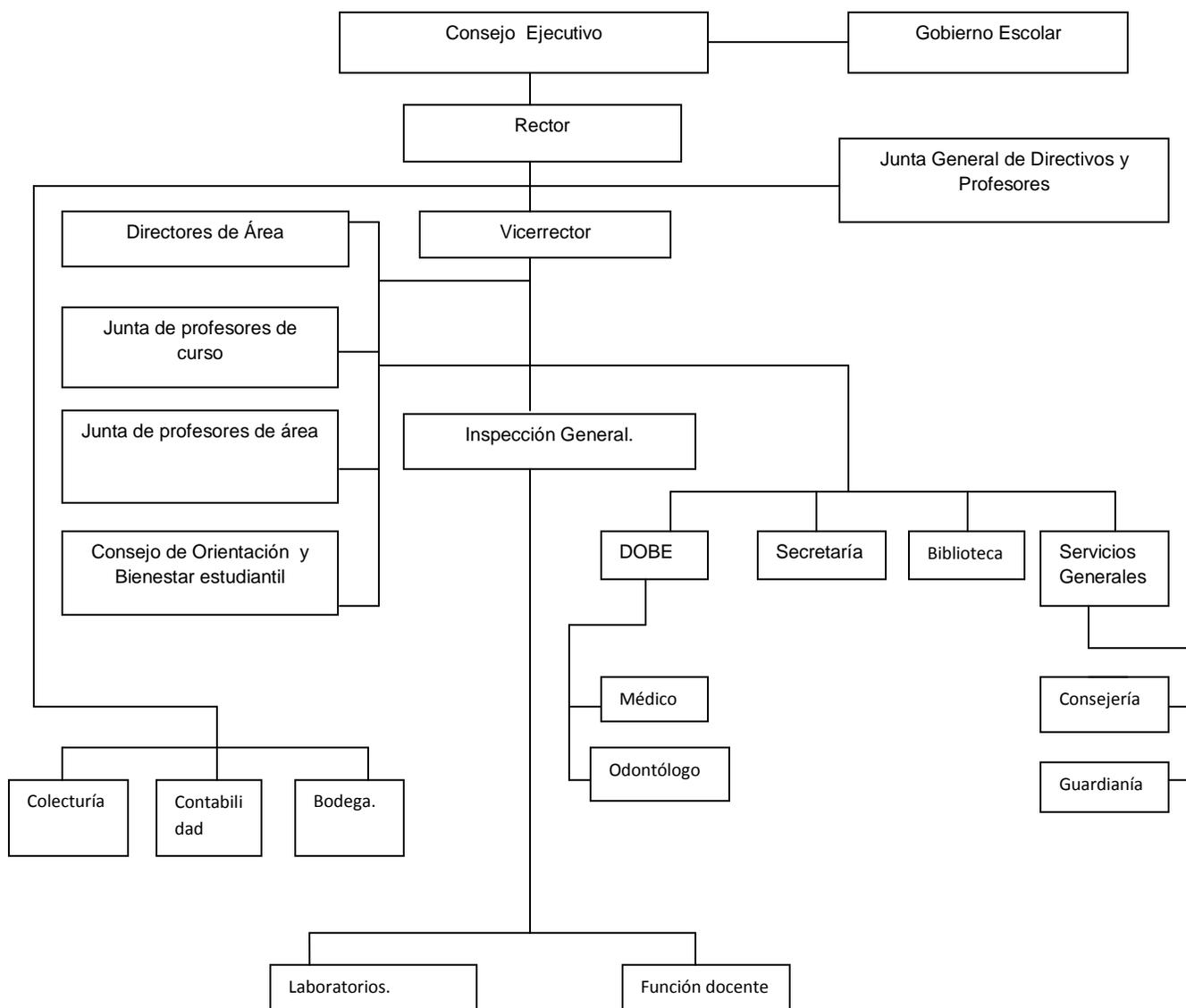
Como cada institución educativa, cuenta también con organismos de apoyo como los padres de representados por su comité central, y los estudiantes representados por su gobierno estudiantil.El Colegio “César Dávila Andrade” cuenta con los servicios de unos laboratorios de computación, Física y Química.

El Organigrama es una técnica de organización necesaria para llevar a cabo dentro de una institución y se debe aplicarse de acuerdo a las necesidades en este caso del colegio.

Al organigrama se le puede representar en forma vertical comenzando los niveles jerárquicos desde arriba hacia abajo y son los más usados, los horizontales el nivel jerárquico va desde el lado izquierdo hacia la derecha, El circular los niveles jerárquicos van desde el centro hacia afuera y el mixto en donde se utilizan tanto la forma horizontal como vertical. A estos organizadores se los conoce con el nombre de gráficas de organización.

A continuación y por su importancia hago constar el organigrama del plantel en investigación.

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO CÉSAR DÁVILA ANDRADE



Fuente: Archivos Del Colegio Cesar Dávila. A

Análisis. El Organigrama se tiene que actualizar según los principios de la Nueva ley de Educación en donde aparecen nuevos organismos de Participación Ciudadana como son: El Gobierno Escolar, El Consejo Ejecutivo, entre otros.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

En la Institución investigada podemos dar a conocer que aquí se trabaja por áreas de estudio con un período de cuarenta horas, en cada ciclo básico y el bachillerato con cuarenta y cinco horas con responsabilidad y empeño. En esta investigación los maestros indicaron que con el cambio de jornada ellos van también a trabajar las ocho horas con cada ciclo básico y el bachillerato acatando la nueva disposición de empleados públicos y distributivos aprobados.

Las comisiones de cada una de las áreas son encargadas de elaborar un plan de trabajo, con un calendario de actividades y el presupuesto respectivo en un plazo no mayor de 30 días laborables a partir de la fecha de conformación y poner a consideración de la Junta General de Profesores para su aprobación.

Cada una de las comisiones están encargadas de:

- Solicitar la colaboración de los maestros para la ejecución de sus respectivos planes de trabajo.
- Elaborar el informe final de labores al concluir el año lectivo, el mismo que será entregado al rector como aporte para la elaboración del informe final general.
- Las comisiones mediante la autogestión, recaudarán los fondos necesarios para financiar las actividades propuestas en el plan de trabajo y.
- Responsabilizarse de la administración de los recursos económicos que sean asignados y los conseguidos mediante autogestión.

El Colegio consta de las comisiones de: Asuntos Sociales y Culturales, Asuntos deportivos, Defensa Civil, de Estímulos y Disciplina y la de Asuntos Pedagógicos, los mismos que cumplen con sus deberes y atribuciones todos regidos de acuerdo a la ley de Educación, plan de trabajo y objetivo de cada comisión, teniendo que estar aprobado por las diferentes autoridades.

4.1.2.3 El clima escolar y la convivencia en valores

En el establecimiento el clima escolar y la convivencia en valores están regidos bajo unos parámetros en donde la evaluación, disciplina y la asistencia están valorados de acuerdo al departamento respectivo como por ejemplo el de asistencia por el departamento de inspección, conducta por el departamento de Orientación vocacional etc.

El órgano regulador de los casos especiales será la Junta General de Profesores de curso quien aplicará una de las sanciones determinadas en el Reglamento General a la ley de Educación.

Con respecto a estos parámetros hoy en día podemos decir que son sancionadores y que de acuerdo a la Nueva Ley de educación no debe ser sancionadora para el estudiante teniendo la institución que elaborar unos nuevos parámetros con nuevas formas para obtener un clima escolar familiar y con una excelencia en convivencia de valores que tanta falta hace a la institución ya que por sinnúmeros problemas el clima escolar de la institución deja mucho que desear.

Con respecto a la enseñanza de valores en el colegio supieron manifestar que en cada hora clase los maestros cuando amerite la ocasión daban valores e informaban que los jóvenes tienen graves problemas familiares y su conducta es agresiva y falta de consideración al compañero que existe robos, demasiadas ranclas y que los maestros lo que hacen es mandar al DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN para que haga un seguimiento de los jóvenes con antivalores.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

En lo que respecta al diseño curricular del Colegio, éste está de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación y en base a lo expuesto en el documento de Reforzamiento y Actualización del Currículo 2010; el trabajo se desarrolla por áreas de estudio (Matemática, Lengua y Literatura, Estudios Sociales y Ciencias Naturales) y las demás materias de cada bachillerato.

Los maestros nos indican que en cuanto a la dimensión pedagógica curricular lo realizan cada área de estudio y que en el mes de agosto de matriculas el señor Rector va a darles un curso sobre los nuevos textos y bloques curriculares de estudio para poder desenvolverse de la mejor manera en el aula.

4.1.3.5 Dimensión organizativa operacional y valores

La organización de los diferentes estamentos e instancias , están estructurados de acuerdo a la Ley de Educación vigente y deberá ser rediseñada debido a la aprobación de la nueva ley de educación cuyo modelo de gestión tiene un enfoque totalmente descentralizador; las comisiones por ejemplo se designaron, mediante dirigentes de curso, al comienzo del año lectivo, esto es en agosto/15, cada una de ellas tiene una coordinadora y ejecuta un plan de trabajo que fuera aprobado por la junta general de profesores; El Departamento de orientación, con los dirigentes de curso e inspector general e inspectores de cada ciclo básico y bachillerato trabajan por la participación de los jóvenes por lo que el tema de los valores está presente en el desarrollo curricular en el aula y en la institución.

4.1.4.6. Dimensión administrativa, financiera y valores

La administración está a cargo del Rector y colectora quiénes asumen con prudencia, respeto, responsabilidad y honestidad, por lo que todos apoyan su gestión e iniciativas el manejo financiero se lo realiza como unidad ejecutora de dieciséis establecimientos. Es importante anotar que este establecimiento no maneja ningún otro dinero ya sea de donaciones o contribuciones por parte de padres de familia sino solo son montos entregados por el Ministerio a la institución y par que lo canalicen de la mejor manera según la orden ministerial.

4.1.4.7 Dimensión comunitaria y valores

En cuanto a la comunicación entre las diferentes instancias, se tiene un poco de problemas como es una institución grande a veces hay una falta oportuna de

comunicación por parte de algunos maestros pero por el resto se sabe de todo y; cualquier comunicación emitida desde la Dirección de Educación o de autoridad superior como es la supervisión, es dada a conocer a todos los docentes mediante circular o breves reuniones; de esta manera la comunicación es buena entre maestros, y todos los que hacen la comunidad educativa.

4.1.3 Análisis FODA

Según el análisis de la investigación del FODA para la Institución va servir para:

Promover una mentalidad proactiva en todos los trabajadores de nuestra Institución educativa; tomando como ejes: la calidad educativa, la responsabilidad y las relaciones humanas adecuadas.

Desarrollar la planificación estratégica en el proceso de enseñanza aprendizaje acorde con las reformas educativas, para evaluar en todas sus fases, propendiendo la más alta cota de calidad.

Implementar planes, programas y proyectos para el mejoramiento académico, administrativo, de investigación científica y gestión institucional.

Organizar la participación activa de las señoritas estudiantes en todas las áreas de su formación que incluyen: Académica, científica, investigativa, cívico – democrática, deportivas y formación en valores.

Impulsar la construcción, adecuación y mejoramiento de la infraestructura en todas las áreas del plantel, para mejorar la calidad de todos los servicios que ofertan la Institución.

Elevar el nivel profesional, académico, científico e investigativo del Personal Docente, para enfrentar los retos del nuevo milenio.

Perfeccionar y mejorar la formación profesional, laboral y de relación personal de los Administrativos y de Servicio.

Socializar abierta y responsablemente todas las actividades, como mecanismo de la democracia directa, para provocar la participación activa, crítica, y positiva de todos los estamentos

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos con los que cuenta la institución como: los recursos con los que cuenta, habilidades que poseen y actividades que se desarrolla positivamente etc.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados en la Comunidad Educativa se podrá desarrollar adecuadas estrategias para lograr superar estos problemas que hacen daño a la Institución

Mediante un listado de problemas y necesidades más importantes del plantel se procedió a seleccionar los de mayor impacto que constaran en la tabla de debilidades. Priorizando el problema específico “Desinformación de alumnos en temas como: sexualidad, sexo, sida, lesbianismo, embarazos prematuros y valores” Problema que constituye hoy un día un grave riesgo para adolescentes madres que de acuerdo a los índices de investigación hay un porcentaje de 10% de adolescentes madres en los establecimientos educativos y en especial en esta institución en donde los valores se están perdiendo y es el momento de ayudar a esta institución educativa haciendo las gestiones respectivas proponiendo a los directivos que a través del departamento del DOBE se recobre los valores perdidos en la institución ya que ellos son los cimientos para obtener una educación de calidad, calidez y confiabilidad.

4.4.2. Oportunidades y amenazas

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas y positivas que se generan en el entorno y que una vez identificadas puedan ser aprovechadas para el beneficio de la institución educativa facilitando el logro de los objetivos. En el colegio se ve que tienen factores externos muy buenos como Influencia política, colaboración de entidades

capacitadoras, apoyo de instituciones gubernamentales entre otras haciendo que estas oportunidades sean aprovechadas de la mejor manera para el beneficio de todos los que hacen el “César Dávila”

Las amenazas son situaciones negativas, externas, que pueden atentar contra la institución, por lo que las autoridades y personal están en la necesidad de diseñar estrategias para que no deterioren a la Institución porque estos elementos complicarán el logro de los objetivos. En nuestra institución las amenazas están atentando contra la institución como: la desintegración familiar, influencia de grupos sociales negativos, mala nutrición escolar etc. Haciendo que nosotros sigamos viendo en la necesidad imperiosa de Educar en valores a los miembros de la institución porque es notoria la problemática que tiene el colegio, la falta de rescate de los valores dentro y fuera de la Comunidad educativa.

4.1.3. Matriz 1 FODA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<u>FACTORES INTERNOS:</u>	<u>FACTORES EXTERNOS:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Infraestructura física ☐ Predisposición al cambio tanto de docentes como de estudiantes. ☐ Laboratorios y departamentos. ☐ Profesionales capacitados. ☐ Profesionales en educación. ☐ Alta demanda de estudiantes. ☐ Trabajo del Comité de Padres de Familia. ☐ Personal estable. ☐ Apertura al diálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Influencias políticas. ☐ Ubicación logística del colegio. ☐ Apoyo de instituciones gubernamentales. ☐ Colaboración de entidades capacitadoras. ☐ Entidades culturales y bibliotecas públicas. ☐ Ferias artesanales. ☐ Arriendo del local. ☐ Internet.

<ul style="list-style-type: none"> ❑ Manejo administrativo 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Impuntualidad de estudiantes y profesores. ❑ Reforma del Reglamento Interno y su promoción. ❑ Bajo rendimiento académico. ❑ Pluriempleo de los docentes. ❑ Subutilización de recursos materiales y económicos. ❑ Incoherencia entre lo que se dice y se hace. ❑ Desmotivación de estudiantes y docentes. ❑ Falta de coordinación entre Departamentos y Áreas. ❑ Excesivo número de estudiantes por aula. ❑ Ubicación de baterías sanitarias. ❑ Existencia de elementos negativos como pandillas. ❑ Desconocimiento de las Leyes de Educación. ❑ Poca práctica de educación en valores. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Desintegración familiar. ❑ Influencia de grupos sociales negativos. ❑ Ausencia de políticas educativas de estado. ❑ Mala nutrición estudiantil. ❑ Baja situación socio-económica estudiantil. ❑ Estudios libres. ❑ Políticas de gobierno negativas en contra la clase, que ocasionan el tomar medidas de hecho. ❑ Falta de apoyo de la empresa privada a la educación fiscal. ❑ Préstamo del Colegio para actividades de tipo no académicas.

MATRIZ DE ANALISIS SITUACIONAL

Niveles de impacto

Factores de análisis interno	Fortalezas			Debilidades		
	A	M	B	A	M	B
Fortalezas						
Infraestructura física	X					
Predisposición al cambio tanto de docentes como de estudiantes		X				
Laboratorios y departamentos		X				
Profesionales capacitados		X				
Profesionales en educación.		X				
Alta demanda de estudiantes.	X					
Trabajo del Comité de Padres de Familia.		X				
Personal estable.			X			
Apertura al diálogo.		X				
Manejo administrativo		X				
RESUMEN:	2	7	1			
Debilidades				A	M	B
Impuntualidad de estudiantes y profesores.				X		
Reforma del Reglamento interno y su promoción.				X		
Bajo rendimiento académico.				X		
Pluriempleo de los docentes.						X
Subutilización de recursos materiales y económicos.						X
Incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace.				X		
Desmotivación de estudiantes y docentes.				X		
Falta de coordinación entre Departamentos y					X	

Áreas.						
Excesivo número de estudiantes por aula.						X
Ubicación de baterías sanitarias.						X
Existencia de elementos negativos como pandillas.					X	
Desconocimiento de las Leyes de Educación.				X		
Poca práctica de educación en valores.				X		
RESUMEN				7	2	4

MATRIZ DE ANALISIS SITUACIONAL

Niveles de impacto

Factores de análisis externo	Oportunid.			Amenazas		
	A	M	B	A	M	B
Oportunidades						
Influencias políticas.		X				
Ubicación logística del Colegio.	X					
Apoyo de instituciones gubernamentales.		X				
Colaboración de entidades capacitadoras.		X				
Entidades culturales y bibliotecas públicas.			X			
Ferias artesanales.			X			
Arriendo del local.			X			
Internet.		X				
RESUMEN	1	4	3			
				A	M	B
Amenazas:						
Desintegración familia.				X		
Influencia de grupos sociales negativos.				X		

Ausencia de políticas educativas de estado.				X		
Mala nutrición estudiantil.				X		
Baja situación socio-económica estudiantil.				X		
Falta de apoyo de las empresas privadas a las instituciones educativas fiscales.				X		
Préstamo del Colegio para actividades de tipo no académicas.				X		
RESUMEN:				7	0	0

MATRIZ DE JERARQUIZACION DE PROBLEMAS

LISTADO DE PROBLEMAS DEBILIDADES	Alto impacto	Bajo impacto
Impuntualidad de estudiantes y profesores.	X	
Reforma del Reglamento interno y su promoción.	X	
Bajo rendimiento académico.	X	
Incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace.	X	
Desmotivación de estudiantes y docentes.	X	
Desconocimiento de las Leyes de Educación.	X	
Poca práctica de educación en valores.	X	
Pluriempleo de los docentes.		X
Subutilización de recursos materiales y económicos.		X
Excesivo número de estudiantes por aula.	X	
Ubicación de baterías sanitarias.		X
AMENAZAS		
Desintegración familiar.	X	
Influencia de grupos sociales negativos.	X	

Ausencia de políticas educativas de estado.		X
Mala nutrición estudiantil.	X	
Baja situación socio-económica estudiantil.	X	
Falta de apoyo de las empresas privadas a las instituciones educativas fiscales.		X
Préstamo del Colegio para actividades de tipo no académicas.		X

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

4.2.1. De la encuesta a directivos.

Como ya se manifestó anteriormente, se visitó el Colegio “César Dávila Andrade” sección matutina, obteniendo resultados satisfactorios a los propósitos de esta investigación. El análisis de esta información es recogida a 8 directivos entrevistados sobre la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo (tabla 10)

Tabla N|° 10

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

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	12
b.- Coordinadores de área	7	88
c.- Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan.		

Fuente: Encuesta dirigida a directivos
Elaboración Sonia Cazorla.

Con respecto a la forma de Organización de los equipos de trabajo en el centro educativo César Dávila Andrade podemos darnos cuenta que en esta institución los entrevistados en su mayoría 88% indican que trabajan por coordinadores de áreas por que existen ocho áreas de estudio, indicando un 12% que el director organiza las tareas

en una reunión general cada trimestre porque se pone de acuerdo con jefes de área para organizar el trabajo.

Tabla N° 11

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	6	75
c. Valor y tiempo empleado en la institución	2	25
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta dirigida a directivos
Elaboración Sonia Cazorla.

Para medir el tamaño de la organización en un 75% nos indica que son tomados en cuenta por los resultados obtenidos de la institución porque se basan en los resultados y no únicamente en las planificaciones, el 25% también valoran que el tamaño de la organización se mide por el valor y tiempo en la institución porque no escatiman tiempo para realizar las actividades por bienestar de la institución.

TABLA N° 12

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
A Si	8	100
B No	-	
Total		

Fuente: Encuesta dirigida a directivos
Elaboración Sonia Cazorla.

Con respecto a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas los entrevistados en un ciento por ciento nos dicen que toman en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas porque la institución está regida de normas y reglas para garantizar el funcionamiento de la institución y obtener una educación de calidad.

Tabla N° 13

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.-Si	8	100
b.- No	-	
Total		

Fuente: Encuesta dirigida a directivos
Elaboración Sonia Cazorla.

Se consideran y se respetan la toma de decisiones de autoridades y compañeros en un 100% para el buen funcionamiento de la institución y poder cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla N°14

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.-Si	3	38
b.-No	5	62
Total		

Fuente: Encuesta dirigida a directivos
Elaboración Sonia Cazorla.

En un 68% no se toma en cuenta a la delegación de la toma de decisiones para resolver los conflictos por que la gran mayoría de conflictos la debe tomar las autoridades superiores porque en ellos recae toda la responsabilidad de cualquier decisión.

Tabla N° 15

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	2	25	5	63	1	12
B	Desarrollo profesional de los docente	2	25	5	63	1	12
C	La capacitación continua de los docentes	6	76	1	12	1	12
D	Trabajo en equipo	6	76	2	24	-	-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	76	1	12	1	12
F	Participación de los padres de	6	76	1	12	1	12

	familia en las actividades programadas						
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	6	76	1	12	1	12

Fuente: Encuesta dirigida a directivos
Elaboración Sonia Cazorla.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve en un 76% el trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales en donde los padres de familia son partícipes de las actividades programadas por los profesores o guías de cursos con una delegación de autoridad para tomar decisiones para trabajar en conjunto y obtener armonía en la institución educativa que es lo que un buen administrador y líder desea.

Tabla N|° 16

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueven	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	7	88	1	12	-	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	38	4	50	1	12
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	50	3	38	1	12
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	63	2	25	1	12
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	75	2	25	-	-

Fuente: Encuesta dirigida a directivos
Elaboración Sonia Cazorla.

Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución en un 88% nos indican que son innatas que la vocación de servicio existente en el interior llevan a tratar de dirigir de la mejor manera, en un 75% nos indican que la capacitación continua en donde combine la práctica, la teoría y la reflexión sirve para actuar de la mejor manera y ser un buen líder, no podemos dejar a lado la opinión que en un 63% nos dan que las habilidades de líder se los va desarrollando con estudios en gerencia y Liderazgo, que reunidas todas ellas sirven para poder tomar decisiones acertadas en la institución.

Tabla N° 17

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	3	38	4	50	1	12
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	12	3	38	4	50
C	La mejora de los mecanismos de control	6	76	1	12	1	12
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	76	1	12	1	12

Fuente: Encuesta dirigida a directivos

Elaboración Sonia Cazorla.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve en un 76% mejorando los mecanismos de control a estudiantes en tareas, lecciones etc., en donde maestros lleven registros del cumplimiento de tareas de cada uno, cumplimiento lo programado para los estudiantes, con un ambiente cordial en el trabajo para un desempeño óptimo y un ambiente familiar entre todos los miembros de la comunidad educativa. Indicando que en un 50% no se mejora el desempeño y progreso porque hay un exceso de alumnos por aula. Se promueve a veces progresos en los estudiantes tomando en cuenta los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para saber que se necesita para mejorar y que decisiones tomar.

Tabla N° 18

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueven	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	De dirección(director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	50	3	38	1	12
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	63	2	25	1	12
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	88	1	12	-	-

D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	8	100	-	-	-	-
E	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta dirigida a directivos
Elaboración Sonia Cazorla.

En cuanto a los organismos que integran la institución en un 100% indican que se promueven siempre a base de departamentos, equipo docente, etc. Porque la institución es un plantel grande en donde debe integrarse de una manera técnica para la efectividad administrativa. En un 12% opinan que la institución nunca solo está integrada de director, Consejo Escolar, Consejo Académico etc., porque es una institución grande en donde ellos solos no pueden conformar la institución por las tantas necesidades e intereses del plantel.

Tabla N° 19

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueven	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	75	2	25	-	-
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	7	88	1	12	-	-
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	8	100	-	-	-	-
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	75	2	25	-	-

Fuente: Encuesta dirigida a directivos
Elaboración Sonia Cazorla.

Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores se promueven siempre en la institución en un 100% tratando de una forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas convirtiendo un conflicto en una fortaleza para no volver a cometer errores en el futuro, en un 25% indica que a veces se coordina las actividades de enseñanza y

aprendizaje que se proponga a los alumnos porque ya se tiene un plan programado en donde se tiene que cumplir.

Tabla N° 20

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	6	75	2	25
B	Formulara propuestas al equipo directivo y claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	75	2	25
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	8	100	-	-
D	Mantener actualizada la metodología	3	38	5	63
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	-	-	8	100
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	50	4	50
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	-	-	8	100
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	50	4	50
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	63	3	37
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	7	88	1	12

FUENTE. Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorta Muñoz

En cuanto a los departamentos didácticos y sus acciones los entrevistados nos indican que el 100% siempre elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente porque es fundamental programar siempre lo que se va a enseñar a los educandos. También indican en un 100% no elaboran una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos porque cada maestro con su registro tiene los resultados obtenidos y realiza sus tomas de decisiones.

Tabla N° 21

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES. Orden ACCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		F	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	7	88	1	12

FUENTE. Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorla Muñoz

En un 88% Si realizan la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones en donde fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico porque todo lo que se enseña debe de estar acorde a la comunidad que pertenece y del entorno en donde se desenvuelva para poder desempeñarse de la mejor manera y solucionar sus propios problemas.

Tabla N° 22

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Orden	Material de planificación	Si		No	
		F	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	-	-	-	-
B	Plan estratégico	8	100	-	-
C	Plan Operativo Anual	8	100	-	-
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	-	-	-	-

FUENTE. Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorla Muñoz

En cuanto al material de planificación educativa En un 100% si planifican el plan estratégico de la institución para lograr analizar la situación institucional con sus fortalezas y debilidades para encontrar la solución a lo concerniente a educación, de igual manera en un 100% también si elaboran el plan anual de cada uno de los años porque es fundamental tener organizado que se va hacer dentro del aula y de la institución

De la entrevista a Directivos

Matriz 2

Tabla N° 23

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

N°	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	8	100	-	-
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar la tarea de liderazgo?	4	50	4	50
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y profesorado?	5	63	3	37
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	75	2	25
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	63	3	37
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	8	100	-	-
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	25	6	75
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?				

FUENTE: Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorla Muñoz

En cuanto a los directivos la pregunta que más claridad y con más acierto fue con un 100% ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? Porque hace falta desarrollar despertar en el estudiante los valores institucionales para poder vencer a los problemas de la sociedad y poder obtener una vida de paz. Demostrándonos que en la institución no se practica valores con los estudiantes demostrándonos que la práctica hace realidad la teoría

En esta entrevista podemos observar que hay una respuesta débil con un 75% que hay que tomar en cuenta para estudiarla, analizarla y ver qué alternativas de solución hay que dar. La pregunta fue ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

Tabla N° 24

4.2.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	20	1	5	15	75
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través de cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	19	95	1	5	-	-
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.	17	85	2	10	1	5
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	15	75	2	10	3	15
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10	5	25	13	65
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	19	95	1	5	-	-
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje	19	95	1	5	-	-

	transversal de la formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	-	-	1	5	19	95
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	-	-	3	15	17	85
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	-	-	-	-	20	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	1	5	18	90	1	5
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ rector del centro educativo	19	95	1	5	-	-
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	85	2	10	1	5
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	18	90	2	10	-	-
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	20	100	-	-	-	-
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	19	95	1	5	-	-

FUENTE. Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazorla Muñoz

Con respecto a los docentes en un 100% nos indican que hacen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes para tener una relación estrecha de compañerismo con el afán de conocer y participar con cada miembro y obtener un diálogo cordial para el bienestar del estudiante.

Tabla N° 25

4.2.3 RESULTADOS DE LAS 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	17	85	2	10	1	5

2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	3	15	5	25	12	60
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	17	85	2	10	1	5
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	15	75	3	15	2	10
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	14	70	4	20	2	10
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.	15	75	5	25	-	
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	5	25	10	50	5	25
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40	12	60	-	-
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	10	50	10	50	-	-
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	10	50	-	-
11	En el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	15	75	3	15	2	10
12	Se realizan trabajos en grupo en equipo con instrucciones claras y participación del docente	18	90	1	5	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	85	3	15	-	-
14	La ética y los valores se enseñan con ejemplo	20	100	-	-	-	-

FUENTE: Colegio "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Lcda. Sonia Cazoria Muñoz

En cuanto a las encuestas de los estudiantes ellos nos indican que en un 100% siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo porque el ejemplo arrastra y las palabras vuelan como las golondrinas en el verano es una frase muy bien traída para esta situación.

También debemos tomar en cuenta este porcentaje del 50% de los estudiantes en donde indican que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes y también que en las clases poco se dan las oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión por tener una actitud negativa del estudiante frente al maestro que es flexible.

Tabla N° 26

4.2.4 RESULTADOS DE LAS ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	E l padre de familia o representante tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	12	60	8	40	-	-
2	Los padres de familia o representantes hablan más que escuchan los problemas de los hijos	5	25	10	50	5	25
3	El padre de familia orienta a la realización de tareas	5	25	9	45	6	30
4	Visita con frecuencia la escuela o colegio	5	25	12	60	3	15
5	Controla los deberes diariamente	4	20	12	60	4	20
6	Los padres de familia hablan con frases de motivación en valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.	5	25	7	35	8	40
7	Los padres de familia mantienen el liderazgo en sus hogares	4	20	6	30	10	50

Fuente: Encuesta dirigida a Padres de familia
Elaboración. Sonia Cazorla Muñoz

En cuanto a los padres de familia las declaraciones de ellos nos indican que en un 60% toman en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, faltando un 40% que se preocupen por sus hijos, a veces en un 30% mantienen un liderazgo en los hogares, que solo en un 20% siempre controlan los deberes, demostrándonos que falta la presencia del padre o de una autoridad dentro del hogar.

4.2.5. Matriz de problemáticas:

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta de valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hogares desorganizados ▪ Maltrato de padres a hijos ▪ Migración ▪ Falta de capacitación docente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irrespeto, ▪ indisciplina, ▪ Bajas calificaciones ▪ Desmotivación.
Problema 2 Falta de comunicación entre los miembros de una familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padres que trabajan ▪ migración ▪ alcoholismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jóvenes indecisos ▪ Falta de autoestima ▪ Deserción escolar
Problema 3 Falta de liderazgo de los padres y docentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta dedicación al trabajo ▪ Desorganización familiar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdidas de años ▪ Deserción escolar.
Problema 4 Poca coordinación entre los docentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Áreas no programadas ▪ Planificaciones sin considerar las TICs ▪ Falta de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación sin considerar las necesidades de los estudiantes ▪ Aprendizajes mecánicos ▪ Enseñanza teórica.
Problema 5 Escasa coordinación de los docentes con las actividades extra curriculares de sus estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado número de estudiantes por aula ▪ Muchas horas de trabajo de los docentes en el aula 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perdida de año ▪ Embarazos precoces. ▪ Incumplimiento de tareas.

5.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas podemos indicar que en la forma de organización de los equipos de trabajo los encuestados concuerdan que lo realizan el trabajo con coordinadores de área en vista que para cada área tienen un jefe de trabajo para el mejor desenvolvimiento del maestro y los alumnos/as con su carga horaria y distribución de trabajo, indicándonos que la institución está organizada en una buena manera para el mejor funcionamiento. Esto está en relación con lo que tenemos en el Marco teórico relacionado a las características de un líder en la cita electrónica: m/8-características-de-un-buen-lider.html: *“Trabajar en equipo por un proyecto común para poder alcanzar objetivos que los une.”*

Otros piensan que el director organiza las tareas en una reunión general trimestral porque el directivo pide reunirse para ver los avances de planificaciones y dar el seguimiento de las tareas. En las entrevistas nos indican que el propósito del directivo es optimizar recursos, coordinar el trabajo para que los objetivos propuestos se cumplan. Esto está en concordancia con lo que dice Lauwers- Gracienee, 2008: 234 en nuestro marco teórico en lo referente a la gestión directiva *“con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, para el cumplimiento de la misión y visión de la institución”*.

Los directivos encuestados, entre otros aspectos toman en cuenta para medir el tamaño de la organización los resultados obtenidos en la institución, los mismos que ayudarán a sobresalir llevando a un sitio alto. Es importante indicar que para medir el tamaño de la organización y obtener buenos resultados de los objetivos planteados el valor y el tiempo empleado en la institución son muy importantes ya que están listos a contribuir con el adelanto y el engrandecimiento institucional.

Con respecto a las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas, todos los entrevistados nos dicen que todos están de acuerdo con las tareas de la institución ya que se lo hace por áreas, coordinando con las personas encargadas. Hoy en día en educación se han dado un sinnúmero de cambios teniendo que en las horas complementarias se cumplan con tareas que se realizaban en casa ayudando a los

estudiantes en horas de recuperación, cumpliendo hoy en día con 8 horas laborables como nos lo pide que cumplamos la LOEI.

Para una buena organización se debe cumplir con las etapas del proceso de organización que son división de trabajo, las mismas que se cumplen con la departamentalización, jerarquización y la descripción de actividades con el propósito de cumplir con las tareas con eficiencia y con el mínimo esfuerzo. De otro lado, la coordinación es el complemento para lograr que todos los involucrados formen parte y así obtener buenos resultados de todas las actividades y funciones realizadas, como lo indica Chiavenato, 1995: 107 *“debe haber organización entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”*.

En la visita a los directivos, el clima de respeto que hay en la institución es una de los mejores valores que se debe tomar en cuenta. Desde luego al ser un plantel fiscal, cuyos fines fundamentales son el servicio a la comunidad, este valor es la brújula que guía a la gente que labora en esta área.

La toma de decisiones lo efectúan después de socializar las opiniones contrarias pero que al final todos llegan a un consenso con respeto, cumpliendo con uno de los principios de la organización que es la jerarquía, la misma que nos indica *“que en la institución educativa se define claramente los niveles jerárquicos y la autoridad de cada puesto con el objetivo de proporcionar a la institución un orden y disciplina para que cada comisión cumpla con su determinada responsabilidad”*. Esa afirmación lo encontramos en el libro de Munch, Lourdes página 101 en los principios de organización.

Los delegados de la toma de decisiones para resolver los conflictos indican que el que toma las decisiones es el Rector pero otros piensan que son los de la comisión de disciplina, luego de hacer una indagación la máxima autoridad debe tener los suficientes elementos para tomar la decisión más acertada.

De acuerdo a la teoría estudiada y la experiencia creemos que los conflictos deben solucionarse en el momento que se presenten, en donde el rector, debe aprovechar este conflicto convirtiéndola en una oportunidad para buscar estrategias conjuntamente con las diferentes comisiones para solucionar estos conflictos y los que después se presentaren. Este párrafo hace referencia a la toma de decisiones. De acuerdo a la Dra. Munch, Lourdes página 136 *“Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones, ya que de la adecuada selección de alternativas depende en gran medida el éxito de cualquier organización”*.

Luego de un análisis de los demás miembros de la organización, el rector de este establecimiento manifiesta que el debe tomar las decisiones rápidas ya que se presentan situaciones que no se pueden esperar.

La administración y liderazgo del centro educativo nos informan de acuerdo a la entrevista que la administración se promueve con una excelencia académica demostrándonos que en la institución hay un liderazgo que se interesa por los cambios para mejorar, con un gran interés por los compañeros, inmiscuyéndose todos en el bienestar del establecimiento obteniendo un líder democrático.

Así *“líder democrático es justo pero firme hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio”*. El párrafo anterior coincide con lo que dice la Dra. Munch Lourdes sobre los estilos de líderes.

Con respecto al desarrollo profesional de los docentes se puede indicar que su desarrollo profesional lo han hecho con sus propios recursos, aunque esta área especial está y estaba bajo la responsabilidad del estado.

Todos conocemos que los maestros de los planteles fiscales han hecho esfuerzos sobrehumanos tomando parte del mísero sueldo que reciben para invertir en su formación. Recién, en los últimos años podemos decir que el Ministerio de Educación, de alguna manera está capacitando a los profesores, pero no es suficiente ya que el

curso que aparece en la página de esta cartera de estado, es curso aprovechado por los profesores de los todos los planteles de país.

El trabajo en equipo los directivos lo realizan integrando a todos los docentes para que todos estén de acuerdo y sean participes de las decisiones para el bien del colegio, otra parte piensan que el trabajo puede salir mejor al hacerlo individual por las diferencias entre compañeros. Se comparte esta afirmación con lo que dice el séptimo punto sobre características de un líder trabajar en equipo *“un equipo es un pequeño grupo por un proyecto común para poder alcanzar el objetivo que les une”* tomado de : [m/8-características- de- un – buen – líder. html](#).

La vivencia de los valores institucionales y personales de acuerdo a la entrevista nos demuestra que los conflictos que se dan, y son pronto resueltos demostrándonos un clima agradable de convivencia.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución nos indican que un porcentaje muy pequeño son innatas que nace de cada una de las personas, consecuentemente muchas de las habilidades pueden desarrollarse por el carisma y las características que posee cada individuo para inspirar confianza y respeto, teniendo la capacidad de dialogar con los compañeros para la toma de decisiones.

A esta realidad se suma la capacitación permanente como el mejor ingrediente para mejorar el liderazgo. Del mismo modo la experiencia en la función administrativa, también ayuda a mejorar la capacidad de liderazgo de las personas. En el caso de nuestro plantel de estudio, los directivos, que en su mayoría son titulares gozan de una buena experiencia en el campo administrativo ya que su promedio de trabajo en estos espacios promedia los cinco años.

“La autoridad de líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias” Mnch-Lourdes 2010: 148 esto está de acuerdo con lo que indican las autoridades que los conocimientos, cualidades y competencias acompañados de experiencia y capacitación hacen posible tratar de ser un buen líder.

La promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar nos indican también que se debe mejorar los mecanismos de control, en donde la creatividad ayude a encontrar las mejores alternativas para impulsar el desempeño y progreso de la institución escolar. También con un porcentaje menor nos damos cuenta que se usa la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar que es de muy buena importancia tomar en cuenta este punto porque esto también nos muestra como está funcionando la institución y que hay que cambiar para promover el aprendizaje, resolver conflictos y tomar decisiones acertadas para que los proyectos se puedan realizarse a corto y a largo plazo.

Haciendo un diagnóstico situacional de la institución, Galicia Emma indica que *“podemos hacer una planeación en donde los directivos para establecer las directrices y los planes generales de la institución lo elaboran a mediano y largo plazo. Plan Estratégico.”* *“Otra planeación puede ser una operacional a corto plazo con base en la planeación táctica y en niveles de función operativa”*. Según la misma autora de acuerdo a la planeación de la institución educativa, puede ser: *“Académica, administrativa y Técnica.”*

Los organismos que integran la institución son de tipo técnico (departamentos, equipo docente, etc.), para la mejor marcha de la institución. La encuesta nos indica que en el colegio están integrados por jefes de estudios, coordinador, etc. también se integra la organización con personal que sirva para realizar la gestión administrativa para la eficiencia y eficacia de la institución. Se observa que la organización de la institución se promueve de director/a, consejo Escolar, Consejo académico etc. Los diferentes órganos se encuentran en la institución para asegurar la vinculación con las necesidades sociales y educativas para planificar y administrar efectivamente.

Esto concuerda con lo que dice: Jiménez Susana *“El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos”*. Lo podemos observar cómo está organizada la institución por medio del organigrama del Colegio que se encuentra en nuestro marco teórico.

El equipo didáctico o junta de profesores de la institución es el encargado de minimizar, en forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo para encontrar o establecer las medidas oportunas para resolverlos. Ellos están de acuerdo que todo se resuelve si se trabaja en equipo, tratando de una manera coordinada para tomar las medidas oportunas y no equivocarse en las decisiones tomadas. Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores se promueven llevando a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Indicándonos que es muy bueno que haya evaluaciones o seguimiento a los estudiantes para darse cuenta el rendimiento de los escolares para poder superar las falencias en todos los aspectos educativos y así impulsar acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

En cuanto a las actividades de enseñanza, los entrevistados nos indican que hay que coordinar con todas las áreas, aseverando que no podría ser de otra forma toda vez de que la educación es holística, bajo ningún concepto descuidar las habilidades y destrezas que tienen los estudiantes en los diferentes campos de sus inteligencias.

En cuanto a la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, todos están de acuerdo que en cada reunión de área todos organicen su programación didáctica de la enseñanza, reuniéndose cada jefe de área para lograr fines comunes a través de la comunicación para poner en marcha los planes con una comunicación eficaz para lograr los objetivos propuestos.

Para que se logre los objetivos deseados debe haber una buena comunicación así lo indica Galicia, 2010: 145. *“Para poner en marcha sus planes y para tomar decisiones acertadas requieren de sistemas de comunicación eficaces”*.

Los docentes mantienen la metodología aprendida para el tratamiento de sus clases faltando capacitación de acuerdo a las diferencias individuales del estudiante y del medio que le rodea.

La investigación educativa es un aspecto muy débil en las organizaciones y nuestro plantel educativo, no es la excepción. Los miembros de esta organización nos indican que esta, no se promueve, faltando al colegio incentivar a los departamentos de cada especialidad a la investigación ya que es el gran propósito del Gobierno para que puedan los jóvenes salir adelante y no quedarse trancos en la carrera profesional.

En lo referente a la colaboración con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, los entrevistados nos dicen que sí hay coordinación y otra parte que no, dándonos cuenta que muy poco se hace para la detección de problemas, teniendo como recomendación que tomar cartas en el asunto para poner más empeño en este punto que es de suma importancia porque hace falta el tratamiento de valores en la enseñanza aprendizaje para la formación de su vida presente y futura existiendo estudiantes conflictivos donde hace falta no la teoría si no la práctica de valores los mismos que se planifican como ejes transversales faltando motivar y llevar a la práctica los valores que nuestros estudiantes día a día lo necesitan.

La Gestión Pedagógica en el Centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, otros indican que La Gestión Educativa toma en cuenta los diagnósticos, actividades, recursos para llevar adelante y obtener una eficiencia administrativa en donde es coordinada y liderada por docentes con conocimiento de administración educativa para racionalizar no solo el presupuesto sino también de los recursos académicos y materiales, con la finalidad de alcanzar con éxito los objetivos educativos planteados.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de la institución y se coordina con lo que dice “Torres Coronel, 2008: 80 *“la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos que enriquecen los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas”*

El material de planificación educativa, se lo realiza a través de un Plan estratégico, teniendo también con un Plan Operativo Anual, Indicando que la institución planifica

en el ámbito de la administración educativa en el cual se elabora las estrategias para lograr el propósito del establecimiento a un largo o corto plazo teniendo que los jefes de área lograr el cumplimiento de este plan. El plan operativo anual que la institución tiene es a corto plazo, se realiza con base en la planeación táctica y en niveles de función operativa. El plan operativo de la institución hace referencia con las áreas que comprende la planeación de la institución educativa que pueden ser: Académicas en donde están los contenidos, programas recursos etc. *“Administrativa. Comprende las actividades de administración que apoyan el funcionamiento de la institución, incluye los aspectos de manejo de recursos financieros y materiales del colegio. Escolar o técnica. Comprende la planeación de las actividades relacionadas a los estudiantes”*. Según Galicia Emma.

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes nos demuestra que la gran mayoría no cuestiona La órdenes del directivo.

El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. La tabla nos demostraba que la institución busca un cambio una innovación queriendo transformar las formas habituales de la escolarización. 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, concluyendo que los docentes tratan de promover a los padres o representantes la importancia de aprender con gusto y no tener odio por tal o cual materia.

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

Cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, podemos observar que los padres no tienen resistencia a los cambios metodológicos de enseñanza que tienen los docentes.

De acuerdo al trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje la entrevista nos demuestra que si se trabaja en equipo en la institución y muy pocos son los que creen que no se lo realiza.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, esta tabla nos demuestra que los docentes en cada clase o procesos aprendizaje están tomando como eje transversal los valores que tanta falta hace y como líder de su aula debe ser tomado en cuenta.

Estamos de acuerdo con lo que dicen los directivos y con la definición de Vásquez, 1999:3 *“Los valores son considerados referentes pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y realización de la persona dando una determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social”*

Con relación al desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo la gran mayoría está de acuerdo con el directivo ya que después del diálogo llegan a un consenso. Se admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas porque el ser líder y realizar gestiones para que todos estén de acuerdo es difícil de encontrarlo pero encontramos que la gran mayoría admira la labor que se hace como líder y concuerdan con las decisiones del directivo por tener confianza en un líder teniendo una acogida por tener vocación, capacitación en gestión en el área administrativa financiera.

Para realizar Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, toda la comunidad educativo se relaciona para el bienestar de la institución cumpliendo con las decisiones de los

directivos en donde predomina la equidad y la justicia como misión para buscar el adelanto de la institución y el bienestar del alumnado.

Las autoridades al estar al frente de una institución deben ser las primeras en escuchar el conflicto para buscar una salida como institución.

En cuanto al liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, los estudiantes responden que la mayoría de ellos se sienten controlados por un representante para realizar toda actividad escolar y otra parte que como no hay persona quien controle no les importa ninguna tarea ya que muchas de las veces la falta de creatividad y capacitación del docente hace que la clase se cierre a un ambiente monótono, al utilizar los métodos de enseñanza cotidianos y no le interesa realizar tareas . En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, atribuyendo la causa de este factor la falta de nuevas ideas del docente para explotar la creatividad del estudiante al máximo llevando al aburrimiento y al quemimportismo, indicando que gracias a la capacitación que muchos maestros han buscado particularmente o que se les ha otorgado por parte del Ministerio, les ha ayudado, para que así de esta manera puedan comenzar a innovar la clase con nuevos métodos de enseñanza.

En cuanto a que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, ellos contestaron que a veces se preocupan teniendo que el directivo tomar en cuenta este punto para con el departamento encargado realice un seguimiento para ayudar al estudiante de alguna manera a comprender su actitud y poder ayudar

Con claridad los jóvenes manifestaron que la ética y los valores se enseñan con ejemplo, que el montón de palabras no interesa lo que importa son los hechos.

Con relación al padre de familia o representante tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, faltando dedicarse más para controlar las actividades de sus hijos, en donde manifiestan que los padres no escuchan a sus hijos dejándolos que las explicaciones o respuestas busquen en otras personas o compañeros que tampoco tienen que dar para enseñar dejando a un lado la orientación de las tareas por

desconocimiento o por no preocuparse causando problema en el aprendizaje , a un más cuando a veces van a visitar el establecimiento ya sea porque les mandan a llamar o porque hay que recibir el certificado y por estar en desvinculación con la institución llegan en horas que no son de visita y a veces tienen que irse sin conversar con la/ el profesor de la materia o dirigente de curso.

En cuanto a que los padres de familia hablan con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario, responde el padre de familia que en el hogar no se habla de valores ya sea porque padre o madre trabajan y no pasan en casa dejando a los jóvenes a que actúen como crean conveniente, faltando comunicación en el hogar y por ende no hay liderazgo influenciando en la conducta y aprendizaje de los estudiantes, pidiendo a los padres de familia involucrarse con sus hijos para obtener hombres de bien.

Con respecto a los resultados de la entrevista a directivos la comunicación es el elemento clave en el proceso de dirección para poner en marcha sus planes y tomar decisiones acertadas, indicando que cada persona tiene su función y en el Código de Convivencia está todo lo relacionado a sus funciones para poder obrar con responsabilidad y que sea efectiva esa toma de decisiones.

Hemos visto que la comunicación es un pilar fundamental para la buena marcha de todos los que integran la comunidad educativa concordando con lo que dice Terry y Franklin 1985:443 *“la comunicación efectiva comprende de la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes, y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de la información”*.

La respuesta firme que supieron indicar fue que los problemas deben resolverse a partir del momento en que aparezcan los mismos, para poder corregir a tiempo y de ese impace hacerlo una oportunidad para buscar soluciones y nuevas estrategias para resolver nuevos conflictos a futuro.

Para ser líder debe tener amor a la educación con un compromiso de servicio, El líder educativo debe ser creativo, tener vocación, optimismo, sinceridad, justicia y

lealtad, todas estas características debe tener un líder educativo para dar confianza a todos los miembros de la comunidad educativa predominando en la institución el líder sincero, justo y leal es el tipo de liderazgo que hay en la familia cesariana para mantenerse en el sitio que se encuentran.

Para ser verdaderos líderes debemos tener el perfil que puede resumirse en lo que dice Munch- Lourdes *“El amor a la educación está caracterizada por el espíritu de servicio, es un comportamiento que se transmite y que la comunidad capta”*. Y otras más que la encontramos en el perfil de un líder.

Los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo son el respeto, la solidaridad, la lealtad y la justicia. Esta condición está garantizada porque estos temas son tratados en las diferentes áreas como ejes transversales de aprendizaje. Sin embargo no dejan de ser teóricos porque las enseñanzas entregadas por los maestros contrastan con las vivencias que tienen los estudiantes a nivel familiar y social, los valores que predominan en los profesores y alumnos es el respeto y la lealtad que deben ser los valores priorizados en una organización educativa, sin embargo esto no sucede así ya que los encuestados no han notado la existencia de estos valores en la práctica institucional.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones:

- ❖ En el colegio nacional César Dávila Andrade a igual que en muchos planteles fiscales del cantón Cuenca, se analiza la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración se determina que existe gestión, liderazgo pero que hace falta la práctica constante de valores fundamentalmente entre todos los actores educativos.
- En el Colegio César Dávila Andrade, los valores son tratados de forma teórica y no existe el compromiso de practicarlos.
- Este tipo de análisis investigativo permite tener una visión de cambio organizativo, comprometiendo a todos los implicados, no sólo en cambiar de actividades, sino de actitud frente al mejoramiento de la calidad de la educación.
- En la institución la era de la información con las TICs está dando un giro a la educación, pero hace falta de tener maestros capacitados con la tecnología.
- Todos los miembros de una organización deberían ser líderes, faltando en la institución a los maestros ser líderes en las aulas para un trabajo ameno y de Calidad.
- ✓ El reglamento interno de la Institución, Código de Convivencia los están hecho de una manera sancionadora, esperando que los directivos lo cambien para un BUEN VIVIR de la comunidad educativa.
- El colegio cuenta con departamentos en especial con el DOBE y no existe una actualización de proyectos priorizados para mejorar la situación del niño/a y adolescente.

- La comunidad educativa cuenta con departamentos de áreas, los jefes no tienen la capacidad de comunicación y no hay coordinación en lo que realizan.

6.2. Recomendaciones:

- ❖ Es necesario que los Directivos, maestros y estudiantes practiquen los valores dentro y fuera de las institución.
- Es necesario que los Directivos practiquen y hagan cumplir con práctica los valores en cada uno de los años tomando en cuenta los ejes transversales de sus planificaciones o de las circunstancias lo den.
- Es necesario pues que los directivos después de examinar los resultados de este proyecto, sean más consientes en ayudar al docente a mantener el control de sus intereses y a la vez involucrarse con sus estudiantes para buscar su autonomía y cumplir con la meta establecida; que desempeñen distintos papeles o roles, relacionados con la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el manejo de información en un ambiente rico en valores.
- Se recomienda a los directivos conocer, practicar la nueva tecnología conjuntamente con los docentes para poder lograr una educación renovadora e innovadora.
- Es necesario que los Directivos y Docentes se capaciten en liderazgo para que todos los miembros sean líderes efectivos por el bien de los educandos.

- ✓ Hay la necesidad imperiosa de tener un reglamento interno y un código de convivencia y se les recomienda a las autoridades elaborarlo de acuerdo a las leyes actuales que rigen a las Instituciones Educativas.

- Es necesario que los Directivos hagan cumplir los proyectos de acuerdo a los problemas detectados en el FODA o de algunos que estén deteriorando los objetivos de la institución y sean llevados a cabo por los departamentos que estén a cargo y hacer el seguimiento oportuno para observar el cambio.

- Se recomienda que en la capacitación sobre liderazgo se trate también sobre la comunicación y valores ya que es lo fundamental para solventar la falta de coordinación entre todos /as los que conforman el colegio para un Buen Vivir.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD ABIERTA A DISTANCIA

EDUCACIÓN EN VALORES: "PROPUESTA PARA FORMAR UN EQUIPO INSTITUCIONAL EN LA PRÁCTICA Y EVALUACIÓN DE VALORES ENTRE LOS ACTORES DEL COLEGIO NACIONAL CÉSAR DÁVILA ANDRADE" DE LA CIUDAD DE CUENCA

RESPONSABLE:

Sonia Cazorla Muñoz

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

La propuesta de mejora que se va a realizar en el colegio investigado, está dentro de Educación de valores y titula: “Propuesta para formar un equipo institucional en la práctica y evaluación de valores entre los actores del Colegio Nacional César Dávila Andrade”.

7.2 Justificación

El fenómeno social que hoy en día se está viviendo es la ausencia de valores en todos los lugares especialmente en donde nosotros nos encontramos “Nuestra Comunidad Educativa” , este no es solo el lugar en donde se debe dotar de una serie de conocimientos científicos y tecnológicos de acorde al tiempo y espacio geográfico, en el que se desenvuelva su cultura , sino se debe practicar una serie de valores estéticos morales políticos y económicos, como la responsabilidad, solidaridad, autoestima, etc. a fin de mejorar el hecho educativo.

Tanto más cumplamos con nuestros deberes y ejerzamos nuestros derechos en el hogar, escuela y en la sociedad en general, nuestra vida se desenvolverá en las mejores condiciones de convivencia y bienestar con los demás.

Indudablemente el mundo industrializado contemporáneo, en la búsqueda de atesorar dinero confort y la creciente desintegración de la familia por diferentes factores, tiende a la pérdida de valores.

Considerando esta realidad y teniendo la facilidad de llegar al plantel educativo, es positivo el acercamiento con los miembros directivos, docentes y padres de familia, para sólo así poder emitir sugerencias, en la práctica y tratamiento de valores consensuados que vayan a mejorar el clima organizacional de este importante centro educativo que sirve a mas de mil estudiantes como lo es el colegio César Dávila Andrade de la ciudad de Cuenca.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

Objetivo General.

Integrar a los jefes de área del colegio “César Dávila Andrade” para formar un equipo de tratamiento y evaluación de valores y así garantizar la mejora permanente del funcionamiento de la comunidad educativa fortaleciendo las relaciones entre maestros, estudiantes, padres de familia y directivos dentro de la institución.

Objetivos específicos

1. Planificar y ejecutar conferencias en la práctica de valores y así mejorar las relaciones humanas, con el personal administrativo, docente, discentes y padres de familia.
2. Establecer equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales en valores en las planificaciones de carácter anual.
3. Poner en práctica los valores como ejemplo para responder a las necesidades de la comunidad educativa.
4. Evaluar la práctica de valores de los miembros de la comunidad educativa garantizando así la armonía de la Comunidad educativa.

7.4 Actividades

1. Comunicación de la propuesta a los directivos de la institución con el fin de que en reuniones de los diferentes departamentos se tenga la aceptación de la innovación propuesta.
2. Reunión con los Directivos del plantel con el fin de planificar las acciones para el tratamiento de la práctica de valores por parte del personal institucional, enfatizando que los valores presentes en una organización garantizarán el éxito de la misma.
3. Reunión general de maestros, estudiantes, padres de familia y directivos con el fin de rescatar la importancia que tiene el tratamiento de los valores en una organización educativa y hacer conocer el cronograma de las actividades a realizarse en la institución. En esta misma reunión se nombrará al equipo

institucional para que vigilen y evalúen la práctica de valores por parte de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

4. Reunión con el equipo institucional para planificar y gestionar actividades tendientes a conseguir la práctica de valores.
5. Ejecución de un programa de capacitación en valores dictado para todo el personal del plantel educativo en mención.
6. Establecimiento de nudos críticos en la práctica de valores por parte de los diferentes departamento institucionales
7. Colocación de ánforas para recoger información acerca de la práctica de valores en los diferentes departamentos del colegio.
8. Evaluación trimestral de la práctica de valores en los diferentes departamentos en función de las observaciones del equipo institucional y de la información recogida en las ánforas.
9. Reunión general del personal para evaluar la práctica de valores en los diferentes departamentos y así sugerir correctivos encaminados a la mejora permanente.
10. Retroalimentación de la capacitación en función de los nudos críticos al momento existentes.

7.5 Localización y cobertura espacial

Este proyecto será realizado en el colegio Nacional “César Dávila Andrade” de la ciudad de Cuenca, ubicado en la calle Medardo Ángel Silva 2-35 y Camilo Ponce de la parroquia Cañaribamba, sector el Paraíso.

Contenidos de la Capacitación.

DOCUMENTOS	TÍTULOS
1	Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Liderazgo • Gestión Educativa Estratégica • Socialización

DOCUMENTOS	TÍTULOS
2	<p>El Trabajo Grupal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El grupo humano • El grupo de Aprendizaje • Fundamentos: sociológicos, psicológicos, epistemológicos y filosóficos. • Elementos del grupo de aprendizaje. • El aprendizaje grupal. • Técnicas de trabajo grupal.
3	<p>Trabajo Intelectual (Valores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La lectura como principal herramienta del trabajo en grupo. • La familia como medio principal en la educación en valores. <ul style="list-style-type: none"> • El arte de ser responsables en la comunidad educativa

7.6 Población y objetivo.

Beneficiarios: Autoridades, Profesores, Estudiantes y Padres de Familia.

El colegio cuenta con 23 cursos, 12 en ciencias básicas y 11 en bachillerato, cada curso tiene un promedio de 40 estudiantes dando un total aproximado de 980, 700 padres de familia y/o representantes, 54 profesores, personal administrativo y de servicio, secretarías, una bibliotecaria, dos auxiliares de servicio.

Matriz de Operatividad de la Propuesta:

MATRIZ N°1

Tema: El Liderazgo

Jornada: 08h00 -12h30

Dirigido a: Autoridades del Colegio César Dávila A.

PERÍODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS	
08H00-08H30	Inauguración	Liderazgo:	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades con gestión de liderazgo. • Gestión educativa estratégica en el C.D.A 	
08H30-09H00	ambientación			
09H00-10H00	Estudio del tema			
10H00-10H30	RECESO			
10H30-11H30	Trabajo en grupo sobre el tema.			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Educativa Estratégica.
11H30-12H30	Plenaria sobre el tema - Cierre			<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones y recomendaciones

MATRIZ N°2

Tema: El Trabajo Grupal.

Jornada: 08h00-12h30

Dirigido a: Docentes del C.D. A.

PERÍODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00-08H30	Inauguración		Los docentes trabajen en equipo y sea esta la metodología que se promueva durante el proceso educativo fomentando los valores.
08H30-09H00	Ambientación		
09H00-10H00	Estudio del tema	El Trabajo Grupal	
10H00-10H30	RECESO	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo humano • El grupo de Aprendizaje. 	
10H30-11H30	Trabajo en grupo sobre el tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos: sociológicos, psicológicos, epistemológicos y filosóficos. 	
11H30-12H30	Plenaria sobre el tema. Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos del grupo de aprendizaje. • El aprendizaje grupal. • Técnicas de trabajo grupal. 	

MATRIZ N°3

Tema: Trabajo Intelectual (Valores)

Jornada: 08h00-12h30

Dirigido a: Autoridades y Docentes del C.D. A.

PERÍODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
---------	-----------------------	---------------------	----------------------

08H00-08H30	Inauguración		Convertir la lectura como el apoyo principal para enriquecernos en diferentes ámbitos en todo nivel educativo
08H30-09H00	Ambientación		
09H00-10H00	Estudio del tema	Trabajo Intelectual(Valores)	
10H00-10H30	RECESO	<ul style="list-style-type: none"> • La lectura como principal herramienta del trabajo en grupo. 	Actuar con responsabilidad en las diferentes situaciones presentadas en el diario vivir.
10H30-11H30	Trabajo en grupo sobre el tema.	<ul style="list-style-type: none"> • La familia como medio principal en la educación en valores. 	
11H30-12H30	Plenaria sobre el tema. Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • El arte de ser responsables en la comunidad educativa 	

7.7 Sostenibilidad

La ventaja primordial que tiene este proyecto es que los Directivos son personas que tienen preparación en gerencia educativa, lo que sin duda alguna garantizará que los demás miembros estén convencidos de que la práctica de valores mejorará considerablemente el clima organizacional para que en última instancia sean ellos mismos los beneficiarios.

En cuanto a la parte económica, no es de mayor preocupación por cuanto nosotros estamos preparados para liderar acciones; en esta caso muy particular el manejo de la temática y la habilidad para manejar, lo que en la actualidad se conoce como el talento humano. Los pequeños gastos que se den podrían ser gestionados gracias a la apertura que siempre tienen los padres de familia en los planteles fiscales.

La temática tratada en este proyecto de por sí, es dinámica, más aun cuando se cuenta con la participación de todas las personas que hacen el Colegio Nacional Cesar Dávila que han demostrado dinamismo y buenos deseos de superación.

7.8 Presupuesto

a) Establecer el presupuesto en base a las actividades

TIPO DE RECURSO O TALENTO	PRECIO TOTAL
1 Instrumental	10 DOLARES
2. Financiero	15 DOLARES
3. Tecnológico	15 DOLARES
4. Talento humano	10 DOLARES
Valor total	50 DOLARES

b) Determinación de los aportes:

ESPECIFICACIÓN DE LOS APORTES	MONTO
Aportes propios de la institución solicitante.	30 DOLARES
Aportes de los ejecutores	20 DOLARES
Aportes otras instituciones.	00
Valor total	50 DOLARES

7.9. Cronograma

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
1. Envío de propuesta a directivos	15 de agosto/2012	Coordinadora.
2. Reunión con los directivos	30 de agosto/2012	Coordinadora.
3. Reunión general de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia	14 de septiembre/2012	Coordinadora y directivos del plantel.

4. Reunión con el equipo institucional	19 de septiembre/2012	Coordinadora y equipo de gestión
5. Capacitación del personal	24 al 28 de septiembre/2012	Coordinadora, equipo de gestión y padres de familia.
6. Establecimiento de nudos críticos	3 de octubre/2012	Coordinadora y equipo de gestión
7. Colocación de ánforas	10 de octubre/2012	Padres de familia.
8. Evaluación trimestral	26 de noviembre/2012	Coordinadora y equipo de gestión
9. Reunión general de directivos, maestros, padres de familia y estudiantes	12 de diciembre/2012	Coordinadora, equipo de gestión y padres de familia.
10. Retroalimentación	15 enero/2013	Coordinadora y equipo de gestión y autoridades del colegio.

7.10 Técnicas de Evaluación:

Para la evaluación y seguimiento del seminario taller se tomarán en cuenta los siguientes parámetros:

- Asistencia y puntualidad de los participantes.
- Solvencia académica de los facilitadores de cada temática.
- Cambio de roles tanto en los docentes como en los estudiantes.
- Mayor compromiso y motivación en el trabajo académico.
- Aprendizaje sobre la enseñanza a través del trabajo colaborativo (en grupo).
- Nivel de satisfacción de los participantes de cada evento.
- Práctica del liderazgo transformador por parte de las autoridades y docentes.
- Mejoramiento de la comunicación tomando en cuenta los valores.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato I 1995. Introducción a la Teoría General de la Administración IV edición Colombia.

Godstein – Nolan. Planeación estratégica aplicada 1998 Mc Graw Hill

González Álvarez Luis. Ética editorial el Búho

Guillén Manuel, Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza. 2006

Herrera Edgar, Administración Educativa 1996. Editorial Vicentina Quito Ecuador.

Koontz y Weihrich, 1987: curso de Administración Moderna Colombia editorial Mac Graw . Hill Book company

Lapassade, George, Grupos, organizaciones e instituciones, México, Editorial Gedisa, 1985

Lauwers, Gracienee, Liderazgo Educativo, 2008. Edit. Mariscal, México

Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI

Munch-Galicia, 2010: Administración y Planeación de Instituciones Educativas Editorial Trillas

Stoner J., Wankel. C. *Administration*. Prentice-Hall. México, 1990

Terry G R y Franklin S G 1985.Principios de Administración Editorial continental México.

Torres Coronel, Luis Eduardo. Derecho a una Educación de Calidad 2008

Vásquez, Carlos (1999): La escuela en la vida. Didáctica. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana.

http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/tipos_de_lideres.htm 16 DE MARZO

<http://medlaw.haifa.ac.il/index/main/4/communicationspanish.pdf>

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html/> /14 de

Marzo/2012

respuestas.com/que-es-el-liderazgo.html /20 de mayo 2012

<http://winred.com/management/la-negociacion-en-las-empresas/gmx-niv116-con11137.htm>20 de mayo/2012

ANEXOS

ANEXO 1

.1 ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:Ñ

Provincia

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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 organizadas los equipos de trabajo en su institución?

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

3.- PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

- El número de miembros de la institución ()
- Los resultados obtenidos en la institución ()
- Valor y tiempo empleado en la institución ()
- Otros especifique ()

Orden	Se promueven	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieran 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 la institución?

Orden	Se promueven	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección(director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

11.- El equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores de su institución es el encargado de:

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

La pregunta 12,13 y 14 de4ben ser respondidos con términos sí o no

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

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si	No
A	organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia		
B	Formulara propuestas al equipo directivo y claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente		
D	Mantener actualizada la metodología		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros		
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la detección y prevención 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.- Proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

8.2 ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO

Orden	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 de 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 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.			
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología 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 intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los 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 Director/ 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 deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

8.3 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 situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas.

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

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

D Sí están **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión
Liderazgo y valores.

CD sí está **COMPLETAMENTE EN ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

3. CUESTIONARIO

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

8.4 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia:

El inventario de Situaciones de Enseñanza contiene 7 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad de Ud. Como padre .

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

4. CUESTIONARIO

Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1	El padre de familia o representante tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
2	Los padres de familia o representantes hablan más que escuchan los problemas de los hijos			
3	El padre de familia orienta a la realización de tareas			
4	Visita con frecuencia la escuela o colegio			
5	Controla los deberes diariamente			
6	Los padres de familia hablan con frases de motivación en valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.			
7	Los padres de familia mantienen su liderazgo en sus hogares			

8.5 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO 4

Matriz del FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Directivos preocupados por la institución	Padres desorganizados
Apoyo de las ONG	
Apoyo I Consejo Provincial	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Tabla6

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

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

Fuente:

Elaboración:

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
f. El número de miembros de la institución		
g. Los resultados obtenidos en la institución		
h. Valor y tiempo empleado en la institución		
i. Otros		
j. No contestan		

Fuente:

Elaboración:

TABLA 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si		
b. No		
Total		

Fuente:

Elaboración

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si		
b. No		
Total		

Fuente:

Elaboración

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%

a. Si		
b. No		
Total		

Fuente:
Elaboración

Tabla 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

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

Fuente:
Elaboración

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueven	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
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						
---	--	--	--	--	--	--	--

Fuente:
Elaboración

Tabla 13

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber 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						

Fuente:
Elaboración

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueven	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)						
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)						
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)						
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)						
E	Otros (¿cuáles?)						

Fuente:
Elaboración

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

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

Fuente:
Elaboración

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				
B	Formulara propuestas al equipo directivo y claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución				
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente				
D	Mantener actualizada la metodología				
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros				
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.				

1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través de 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 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.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología 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 intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los 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 Director/ 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 deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						

Fuente:
Elaboración

Tabla 20
RESULTADOS DE LAS 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						
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes						
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.						
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.						
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo						
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.						
7	El profesor propone actividades innovadoras par que los estudiantes las desarrollen						
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los						

	docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes						
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.						
11	En el profesor es quien decide qué se hace en esta clase						
12	Se realizan trabajos en grupo en equipo con instrucciones claras y participación del docente						
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.						
14	La ética y los valores se enseñan con ejemplo						

Tabla 21
RESULTADOS DE LAS ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1	E l padre de familia o representante tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes						
2	Los padres de familia o representantes hablan más que escuchan los problemas de los hijos						
3	El padre de familia orienta a la realización de tareas						
4	Visita con frecuencia la escuela o colegio						
5	Controla los deberes diariamente						
6	Los padres de familia hablan con frases de motivación en valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.						
7	Los padres de familia mantienen en liderazgo en sus hogares						

Fuente:
Elaboración

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

N°	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para U? ¿En qué se diferencia de la información?				
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tarea de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?				

Fuente:
Elaboración

ANEXO 5**MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS**

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1		
Problema 2		
Problema 3		
Problema 4		
Problema 5		

ANEXO 6

Figura N1



Con esta foto podemos observar la parte frontal por donde se ingresa a la Institución , La identificación del mismo y a una estudiante con su uniforme que se identifica el mostaza y el negro.

Figura N 2

ESTUDIANTES



En esta fotografía se encuentran los estudiantes del tercero de bachillerato del Químico Biólogo a quién se les hizo la entrevista de nuestro trabajo de investigación.

Figura N 3

Padres de Familia



Aquí están los padres de familia realizando las encuestas que sirvieron para el análisis del trabajo de investigación.

Figura N 4

DOCENTES



En una reunión que tuvieron los docentes se aprovechó para realizar la encuesta en la biblioteca del establecimiento.