



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

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

***“Gestión del liderazgo y valores en el Colegio
Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de
Babahoyo, durante el período lectivo 2011 –
2012”***

Tesis de grado

AUTORA:
Chica Rodríguez, Olga Alexandra

DIRECTOR:
Bustillos Ronquillo, Hernán Serafín, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO DURAN

2012

CERTIFICACIÓN

Magister.
Hernán Serafín Bustillos Ronquillo
DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “**Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo, durante el período lectivo 2011 – 2012**” realizado por la profesional en formación: Chica Rodríguez Olga Alexandra, 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, septiembre del 2012

f.....

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Olga Alexandra Chica Rodríguez, 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".

Chica Rodríguez Olga Alexandra
C.I.: 1204637175

AUTORÍA

Yo, Olga Alexandra Chica Rodríguez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Olga Alexandra Chica Rodríguez

C.I.: 1204637175

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar al cumplimiento de esta meta y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona con visión de proponerme metas y animarme a cumplirlas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme ser parte de su comunidad y decidir ser más.

AGRADECIMIENTOS

Mis sinceros agradecimientos están dirigidos a mi querida familia por su apoyo incondicional, a la Lcda. Marlene Moreta, Rectora del Colegio Nacional Clemente Baquerizo quién me facilitó la oportunidad de realizar esta investigación, a los tutores de los diferentes módulos que supieron transmitir sus conocimientos a lo largo de esta trayectoria y al director de tesis por su orientación durante la realización de este trabajo de tesis.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



COLEGIO FISCAL

"CLEMENTE BAQUERIZO"

Cda. La Ventura Km. 2 ½ vía a Montalvo

Babahoyo-Los Ríos

<http://colegioclementebaquerizo.wordpress.com/>

colegio.clementebaquerizo@gmail.com

Ofic. Cir. 182-CCB-R
Babahoyo, 28 de Junio del 2011

Ingeniera
Olga Chica Rodríguez
ESTUDIANTE DE POSGRADO UTPL
Ciudad.-

De mi consideración:

Una vez de haber analizado la propuesta realizada por usted relacionada a la investigación del Proyecto de Tesis con el tema relacionado a **GESTION, LIDERAZGO Y VALORES**, el mismo que será aplicado mediante encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de este plantel. Al respecto le manifiesto que nuestro plantel acoge el mismo ya que beneficiará a la población estudiantil.

De usted muy atentamente.


Lcda. Marlene Moreta Montoya
RECTORA (E)



INDICE DE CONTENIDO

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACION	II
CESION DE DERECHOS	III
AUTORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE CUADROS, TABLAS Y FIGURAS	X
RESUMEN EJECUTIVO	XI
1. INTRODUCCION	1
2. MARCO TEORICO	
2.1 La gestión educativa.....	4
2.1.1 Concepto.....	4
2.1.2 Importancia	5
2.1.3 Tipos de gestión	7
2.2 Liderazgo educacional.....	8
2.2.1 Concepto.....	8
2.2.2 Tipos	11
2.2.3 Características	13
2.3 Diferencia entre directivo y líder	14
2.4 Los valores y la educación	16
3. METODOLOGIA	
3.1 Participantes.....	29
3.2 Materiales e instrumentos.....	33
3.3 Método y procedimiento	35
4. RESULTADOS	
4.1 DIAGNOSTICO	
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	38
4.1.1.1 El manual de organización.....	38

4.1.1.2	El código de ética.....	38
4.1.1.3	El plan estratégico	36
4.1.1.4	El plan operativo anual (POA).....	40
4.1.1.5	El proyecto educativo (PEI).....	41
4.1.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones.....	42
4.1.2	La estructura organizativa de la unidad educativa	43
4.1.2.1	Misión y visión.....	43
4.1.2.2	El organigrama.....	44
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos.....	46
4.1.2.4	El clima escolar y convivencia con valores	46
4.1.2.5	Dimensión pedagógica curricular y valores	47
4.1.2.6	Dimensión organizativa operacional y valores.....	48
4.1.2.7	Dimensión administrativa y financiera y valores	49
4.1.2.8	Dimensión comunitaria y valores	49
4.1.3	Análisis FODA.....	50
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades	50
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	52
4.1.3.3	Matriz FODA	52
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS		
4.2.1	De los directivos.....	54
4.2.2	De los profesores	62
4.2.3	De los estudiantes.....	65
4.2.4	De los padres de familia.....	67
4.2.5	De la entrevista a directivos	70
4.2.6	Matriz de problemáticas	71
5.	DISCUSION.....	73
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	81
7.	PROPUESTA DE MEJORA	84
8.	BIBLIOGRAFIA.....	94
9.	APENDICES.....	96

INDICE DE CUADROS, TABLAS Y FIGURAS

	Página
Matriz N°1 Tipos de gestión	7
Figura N°1 Gestión educativa consiste en:	5
Figura N°2 Rasgos de un líder educacional	9
Figura N°3 Habilidades de liderazgo	10
Matriz N°2 Características de liderazgo	13
Matriz N°3 Diferencia entre directivo y líder ...	15
Figura N°4 Valor	17
Tabla N°1 Personal docente por rango de edad	30
Tabla N°2 Personal docente por sexo	31
Tabla N°3 Personal docente por título	32
Tabla N°4 Población estudiantil por sexo	32
Tabla N°5 Población estudiantil por especialidad	33
Figura N°5 Organigrama del Colegio Nacional Clemente Baquerizo	45
Tabla N°6 Formas de organización de los equipos de trabajo	54
Tabla N°7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la org	54
Tabla N°8 Tareas de los miembros de la institución	55
Tabla N°9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	55
Tabla N°10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	56
Tabla N°11 La administración y liderazgo del centro educativo	56
Tabla N°12 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir	57
Tabla N°13 Promoción para mejorar el desempeño y progreso	58
Tabla N°14 Organismos que integran la institución	58
Tabla N°15 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico	59
Tabla N°16 Los departamentos didácticos y sus acciones	60
Tabla N°17 La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones.....	61
Tabla N°19 Resultados de la encuesta a docentes	62
Tabla N°20 Resultados de la encuesta a estudiantes	65
Tabla N°21 Conocimiento del reglamento interno y manual de convivencia.....	67
Tabla N°22 Relación comunicativa con los docentes y autoridades	68
Tabla N°23 Conocimiento de cómo se fomenta la formación en valores	68
Tabla N°24 Frecuencia de fomento de la formación de valores	68
Tabla N°25 Importancia de la educación en valores en el hogar y colegio	68
Tabla N°26 Aporta con ideas en asuntos tratados en reuniones	69
Tabla N°27 Declaraciones de padres de familia	69
Matriz N°4 Resultados de la entrevista a directivos	70

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación permitió conocer la gestión y liderazgo en la administración del Colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo, durante el año lectivo 2011 - 2012. Además de ser un requisito previo a la obtención del título de magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

La información obtenida mediante encuestas y entrevistas a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia; y observación a los instrumentos de gestión educativa, permitió determinar que directivos y docentes presentan una decreciente aplicación de liderazgo y valores en las actividades de gestión y pedagógicas.

Razón por la que se presentó una propuesta para mejorar el problema detectado, creando un plan de estrategias de liderazgo y valores para mejorar los niveles de comunicación y participación en el Colegio Nacional Clemente Baquerizo a partir del tercer trimestre del año lectivo 2012 – 2013. Este plan permitirá la interiorización de un cambio en la actitud en directivos y docentes para que sea más integradora e interactiva, se incremente el sentido de servicio, responsabilidad y compromiso con la institución y este sea el resultado del proceso aplicado.

1. INTRODUCCIÓN

La situación de la educación en el Ecuador, su evolución, perspectiva e intervención local, fundamentada en un concepto más integral en el que se considera el análisis y reflexión del mejoramiento educativo relacionado de manera directa con el liderazgo y valores. Es por ello que nace la idea de conocer la manifestaciones que están dentro del contexto relacionado con la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas, aplicando los conocimientos obtenidos en la preparación profesional, se emprendió la búsqueda de un centro educativo en el cual desarrollar la investigación para luego culminar con una propuesta dirigida al fortalecimiento del tema planteado.

El colegio Nacional Clemente Baquerizo tiene una trayectoria de funcionamiento de 22 años y su misión es brindar un servicio educativo de calidad a púberes y adolescentes, aportando al desarrollo de la región y el país en el marco de la formación integral de bachilleres en la figura profesional, a través de procesos pedagógicos y curriculares coherentes con las necesidades y problemas sociales, nacionales, locales e individuales, para el fortalecimiento del sistema productivo y la promoción de una cultura de trabajo, sustentada en el conocimiento, la tecnología y la aplicación de valores. El Gobierno Nacional en la actualidad está evaluando la calidad de la educación, misma que se ve reflejada en la calidad de aprendizaje de los alumnos, y a su vez se puede determinar la calidad de gestión educativa.

Las autoridades de este centro educativo al conocer la propuesta de realizar la investigación les pareció una idea interesante, nunca antes se había hecho una investigación relacionada con este tema, en ocasiones anteriores han sido otros temas los de objeto de estudio, razón por la que estuvieron prestos a brindar el apoyo necesario.

La importancia de esta investigación radica en identificar y observar la capacidad de gestión de liderazgo y valores, de directivos, personal docente, alumnos y personal administrativo, mediante la aplicación de técnicas de investigación, el reconocimiento

de ello permite contribuir y elevar los estándares de competitividad y calidad de la educación, para que se incluya la gestión de liderazgo y valores en los ámbitos antes mencionados, a través de la planificación de actividades.

El desarrollo de este trabajo de investigación ha sido posible gracias a la predisposición por parte de los directivos del colegio Nacional Clemente Baquerizo, quienes aceptaron la propuesta, les pareció interesante que se haya escogido este centro educativo, conjuntamente establecimos el compromiso de que al finalizar la investigación, se les hiciera entrega de un informe de la investigación realizada, mismo que les servirá como un sustento de haber colaborado con la comunidad externa, y a su vez tener un diagnóstico de cómo está la gestión de liderazgo y valores.

Al emprender esta investigación se la asumió con responsabilidad ética de realizar el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educativo, lo que permitió desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores, además de preparar el proyecto de tesis para obtener un título de cuarto nivel.

Con el presente trabajo de investigación se lograron los siguientes objetivos:

Se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación.

Se desarrolló la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibilitan el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Se investigó los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

Se descubrió una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Clemente Baquerizo.

Se determinó los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo.

Se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

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

Mediante la colaboración de los miembros que conforman el Colegio Nacional Clemente Baquerizo, y la comunidad, se concluyó presentando la propuesta de mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores.

Realizar este trabajo ha sido muy valioso para fundamentar el papel que representa la consolidación del liderazgo y valores en la gestión educativa, así como el de formar profesionales con un amplio desarrollo integral, mismo que permitirá una mayor integración tomándolos como eje principal y primario de la formación personal de los estudiantes e integralidad como equipo de trabajo entre directivos, docentes y administrativos y estos a su vez con los padres de familia. Razón por la cual se invita a leer este trabajo de investigación de la gestión del liderazgo y valores en la educación.

2. MARCO TEORICO

2.1 La gestión educativa

2.1.1 Concepto

El concepto de gestión como eje articulador del proyecto educativo, tiene una significación según los siguientes autores:

“Es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en – con – y para la comunidad educativa.” (Pozner, 1995: pág. 70).

“Es un proceso de conducción por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar todas aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica – didáctica, eficiencia administrativa, proyección comunitaria y trascendencia cultural.” (Sarni, 2005: pág. 41).

“Se refiere a la naturaleza de las formas administrativas suficientes, certeras, adecuadas y sobre todo validas que permitan lograr los resultados buscados y los insumos que intervienen en los procesos educativos.”(Chabolla, 1998: Pág. 22).

Resumiendo las ideas de los autores se puede decir que la gestión educativa es el conjunto de acciones integradas y procesos que se ejecutan para el logro de los objetivos y estrategias institucionales por parte de los directivos, por lo tanto hace referencia a un proceso que consiste en: planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar eficaz y eficientemente estrategias hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional, con el apoyo de las personas involucradas en la institución.

El proceso de gestionar comprende una acción integral, entendiéndose como el trabajo y organización en el que se coordinan diferentes perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que fueran adoptados de manera participativa y democrática, que implique también la corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones.

La gestión educativa exige tomar decisiones que afectan a la formación de ciudadanos de la sociedad, la delegación de responsabilidades, la conformación de equipos de trabajo, la estructura general de la educación formal, los planes y programas de estudio que impulsen la investigación ajustándose a lo requerido por el sistema educativo nacional, la certificación de los conocimientos y el funcionamiento, organización del centro de estudio en todos los niveles y distribución del tiempo y del espacio

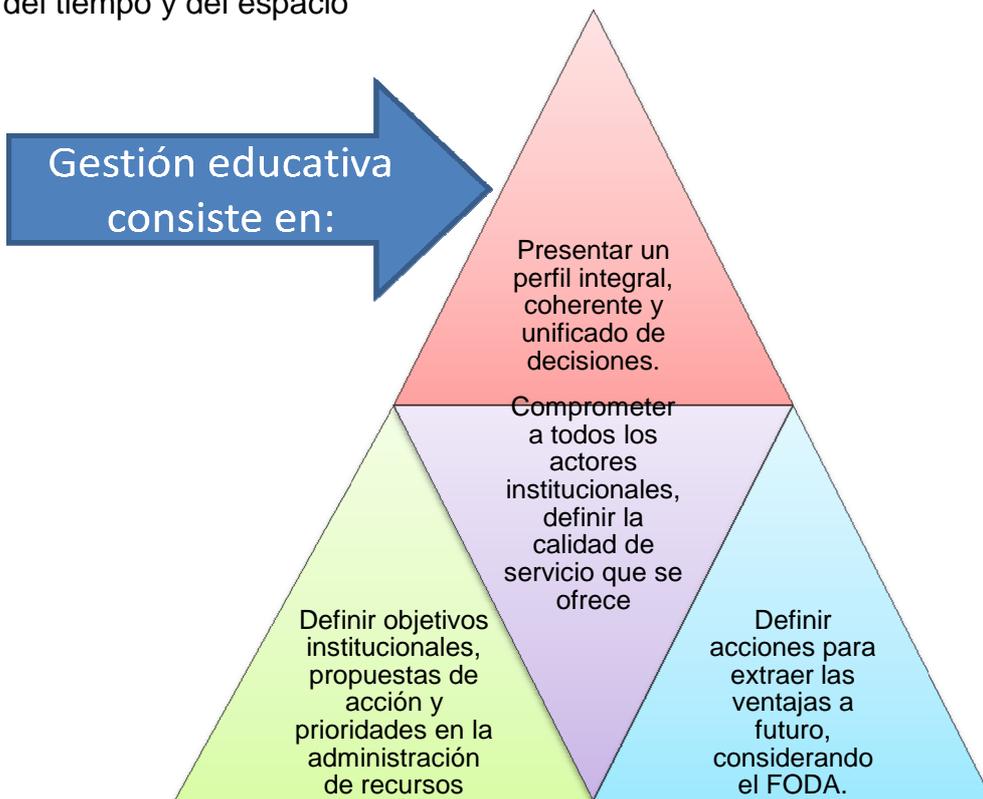


Figura N° 1

Elaborado por: Olga Chica R.

Por lo tanto la gestión educativa debemos entenderla como el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro esto quiere decir que hace referencia a procesos de toma de decisiones dinámicas de los equipos directivos, participación, tiempos, espacios cuya finalidad es centralizar los objetivos de la institución escolar en la búsqueda de aprendizajes de calidad que implique también el análisis y la valoración de los resultados logrados y de los factores que lo determinan y poder establecer una gestión con sentido, política y estrategia.

2.1.2 Importancia

Radica en la perspectiva fundamental en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia, y tiene que ver con características de un producto, de un servicio que presta la escuela, conjunto que refleja el grado en que estos satisfacen las necesidades de quienes los demandan o reciben, es decir los beneficiarios de la escuela. (Ansion & Villacorta, 2004: Pág. 278).

La importancia de la gestión educativa eficiente y eficaz se ve reflejada en diversos aspectos como el clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales, para quienes resultan beneficiarios de este proceso.

Consecuentemente la trascendencia que tiene la gestión educativa para el crecimiento y desarrollo institucional, radica en la capacidad del directivo en aportar un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la institución pueda desempeñarse muy bien en su área en este caso, la educación. Entender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar los objetivos.

Por lo tanto se puede concluir que la importancia que tiene la gestión educativa influye en la dimensión organizacional que interrelaciona los aspectos administrativos, pedagógicos y comunitarios, además del mejoramiento de la calidad de la enseñanza, este último aspecto de gran importancia que el gobierno nacional tiene como objetivo fortalecer; en sus instancias educativas tanto administrativas como pedagógicas, para generar cambios propositivos y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias en los alumnos de las nuevas generaciones.

2.1.3 Tipos de gestión

Existen diversas distinciones con respecto a los tipos de la gestión educativa, considerando que la gestión no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los docentes y alumnos se organizan, las normas de convivencia, y la forma como el establecimiento se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con la comunidad. (Lavin, 2000: Pag. 42-43)

TIPOS DE GESTIÓN EDUCATIVA	CARACTERÍSTICAS
Gestión Directiva	Se refiere al como debe ser orientado el establecimiento educativo, ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y al logro de la visión institucional, se encarga de los siguientes aspectos: Direccionamiento estratégico, cultura institucional, clima escolar y relaciones con el entorno, este tipo de gestión implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto institucional.
Gestión Pedagógica – Curricular	Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras. Implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto en la formación y educación.
Gestión Administrativa	Esta referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar. 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 métodos susceptibles de mejoramiento continuo.
Gestión con la comunidad	Alude a las relaciones que establece la escuela con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su proyecto educativo institucional.

Matriz N° 1

Elaborado por: Olga Chica R.

2.2 Liderazgo educacional

2.2.1 Concepto

En este contexto se presenta tres conceptos de liderazgo educacional según diversos autores:

“El liderazgo educacional hace referencia a comunidades educativas, donde sus miembros propician el logro de las metas comunes a través del ejercicio de la participación y el compromiso solidario”. (Juárez, 2006: Pág. 147)

“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje, asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro” (Pradas, 2011).

“El liderazgo educativo se manifiesta en la capacidad de influencia sobre las aptitudes, los sentimientos y las acciones de los miembros de la organización, con el fin de que estos contribuyan a la mejora continua de los objetivos o tareas y roles que desempeñan en la institución.” (Santamaría, 2002: Pág. 130)

De estos tres conceptos citados, conducen a deducir que el liderazgo es la capacidad que algunas personas pueden desarrollar ya sea con mayor o menor intensidad para interactuar, conducir y fomentar el trabajo en equipo para alcanzar de manera eficaz y eficiente, metas y objetivos que serán de beneficio para todos.

El liderazgo educativo se observa cuando el docente actúa como líder promoviendo la participación de los padres, alumnos y comunidad en general. Es así como la conducción y acción puede ser distribuida entre el grupo permitiendo que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar y compartir las capacidades y habilidades que cada uno posee es decir opiniones, sugerencias que se deseen expresar.

Desde esta perspectiva se puede postular, que cualquier miembro del grupo puede ser líder, siempre que posea los rasgos de un líder educacional en el sentido de poder actuar y servir a las funciones del grupo. Es así que el liderazgo favorece la acción y la capacidad de trabajo de equipo. La esencia misma del liderazgo educativo está dirigida al progreso educativo sobre los estudiantes, a moldear un camino en donde la motivación inspire a los docentes a ejercer liderazgo por sí mismos en el marco de un clima pleno de confianza.

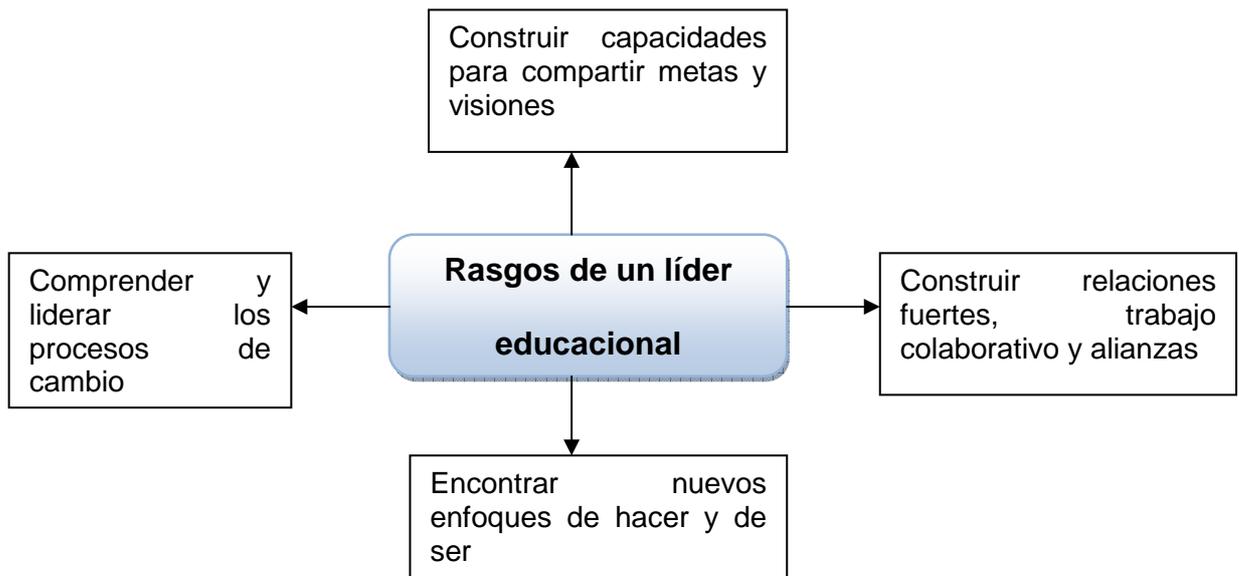


Figura N° 2

Elaborado por: Olga Chica R.

En el diario acontecer, se observa que el liderazgo es fundamental para la gestión educativa ya que este incorpora habilidades y competencias directivas que dan direccionalidad al proyecto educativo de la institución, mismas que se demuestran en la capacidad de orientar a los miembros de la comunidad educativa, al logro de la misión y visión institucional.

Los líderes tienen ciertos atributos en su personalidad que, como algunos sostienen, lo hacen singular respecto a las demás personas. Tales atributos o rasgos en la personalidad del líder le confieren capacidad para influir en el comportamiento de los miembros de un grupo o de una organización. Una de las conclusiones más importantes de quienes han reflexionado sobre las características del liderazgo exitoso. Por lo tanto conviene concebirlas entonces como aptitudes o recursos personales que pueden o no desarrollarse.

Sobre los rasgos en la personalidad de un líder, aunque estudios efectuados concluyen que no hay correlación entre rasgos y liderazgo exitoso, varios autores subrayan los siguientes: (Agüera, 2004, Pág. 53)

Rasgos físicos: energía, temperamento, apariencia.

Rasgos intelectuales: alta capacidad cognoscitiva analítica; adaptabilidad, entusiasmo, autoestima y seguridad en sí mismo.

Rasgos sociales: carisma, cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.

El éxito del liderazgo depende, en mayor medida, de la conducta y habilidades mas que de los rasgos personales. Se puede identificar, al menos, cuatro habilidades o competencias que debe poseer cualquier líder. (Agüera, 2004, Pág. 54)

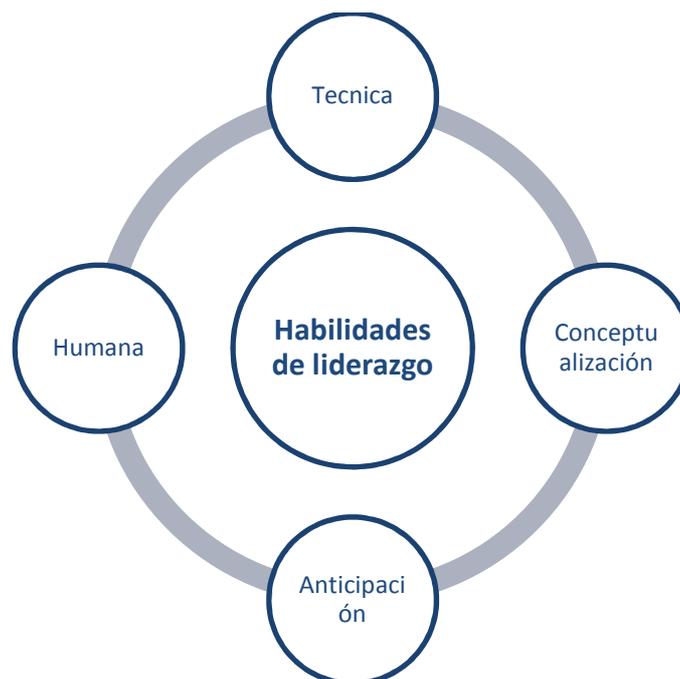


Figura N°3

Elaborado por: Olga Chica R.

Habilidad técnica: Este tipo de habilidad se refiere fundamentalmente, al conocimiento y competencia de una persona en el manejo de cualquier tipo de proceso o técnica.

Habilidad humana: Consiste en la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad, de manera eficaz, con otras personas y generar trabajo en equipo.

Habilidad de conceptualización: Esta habilidad se refiere a la capacidad de abstracción, es decir, pensar analíticamente, en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones complejas.

Habilidad para anticipar escenarios futuros: Se refiere a la agudeza que posee una persona para hacer lecturas oportunas y profundas de los procesos que se suceden en el entorno de la institución.

2.2.2 Tipos

Teniendo en consideración que en la estructura social influye el tipo de liderazgo, y en una institución educativa es determinante en los resultados, se puede constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. Existen diversos estudios y teorías acerca del liderazgo que muestran una serie de patrones de comportamientos comunes en el liderazgo efectivo, estos son:

a) Liderazgo paternalista. Tiene consideración hacia las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias. Conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de la organización. (Galicia & Pedronni, 2010: Pág. 152).

En este tipo de liderazgo se puede observar que quién lo asume, trabaja para el grupo es decir concede a sus subordinados un alto grado de independencia en la realización de sus labores, gobierna en base a su capacidad y toma las decisiones tal como las interpreta, considerándose como un auxiliar a sus seguidores.

b) Liderazgo Autoritario. Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde el líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados o miembros del equipo. Lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiesta en baja productividad y escasa motivación. (Galicia & Pedronni, 2010: Pág. 152).

En este tipo de liderazgo quien lo asume se considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Pero al final los resultados que obtiene son la desobediencia a sus decisiones por parte de sus subalternos.

c) Liderazgo Democrático. Este estilo involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propiciando la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo y aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a los empleados. (Stephen & Robbins, 2002: Pág. 347).

En este tipo de liderazgo el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. Promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio pero no indica que pueda lograr el compromiso total.

d) Liderazgo Transaccional. Proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar por que lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique; intercambia recompensas por el esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando estos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado. (Ayoub, 2011: Pag. 26)

En este tipo de liderazgo quién lo asume opta por hacer transacciones con los seguidores para hacer que las cosas se hagan, creando expectativas y estableciendo objetivos y proporcionando reconocimientos y recompensas para completar las labores.

e) Liderazgo transformacional. Proceso mediante el cual el líder elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, impulsa a sus

seguidores a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente pactadas en la transacción. (Ayoub, 2011: Pag. 26).

En este tipo de liderazgo quién lo asume, inspira a los seguidores a adoptar una visión que involucra más que el interés personal, enfocándose en la manera de transformar los objetivos y las acciones del grupo hacia la transformación de la institución para que ésta sea competitiva y además de lograr adelantarse a los cambios.

2.2.3 Características de cada tipo

De acuerdo a los conceptos de los autores que definen a cada tipo de liderazgo, a continuación se detallan las características de cada tipo:

Tipo de Liderazgo	Característica
Paternalista	Atiende esmeradamente las necesidades que tienen las personas Crea un ambiente cómodo y amigable en la organización.
Autoritario	Determina las directrices sin participación del grupo. Tiene poca confianza y fe sus subordinados. Cree que el salario es una buena recompensa por el trabajo y que es lo único que motiva al trabajador. Determina los pasos a seguir y las técnicas, métodos de trabajo que se utilizaran en la ejecución de las tareas. Da órdenes, no se permiten preguntas y no se dan explicaciones.. Es dominante. Elogia y/o critica el trabajo de cada miembro del grupo. Se mantiene alejado de toda participación Toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados.
Demócrata	Toda política queda a discusión y decisión del grupo. El propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo, el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates. La división de las actividades queda a criterio del grupo y

Tipo de Liderazgo	Característica
	<p>cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.</p> <p>El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios trata de ser objetivo y se limita a los hechos.</p> <p>Delega autoridad Propicia la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo.</p>
Transaccional	<p>Proporciona recompensas o promesas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.</p> <p>Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones para mejorar la actividad.</p>
Transformacional	<p>Articula una visión clara y atractiva de lo que se quiere lograr para la institución.</p> <p>Interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita.</p> <p>Se ganan el respeto y la confianza; dan seguridad; y provocan identificación y compromiso de sus colaboradores.</p> <p>Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal.</p> <p>Otorgan responsabilidades diferentes.</p>

Matriz N°2

Elaborado por: Olga Chica R.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Directivo es aquella persona que tiene la tarea de aplicar una cierta definición operacional que, por lo tanto, implica el cumplimiento de una serie de reglas de comportamiento observable, ejercitando su función decisora para especificar el plan concreto a ejecutar. (Pérez, 2002: Pág.250)

Líder es aquella persona que crea una visión que inspira a las personas y un entorno en el cual ellas gocen de las facultades, la libertad y el deseo necesarios para alcanzar magníficos resultados. (Daft, 2000: Pág. 5)

Generalmente, es lógico asumir que un directivo, por defecto, es un líder. En la realidad existen muchas características que diferencian a uno de otro, pues un líder

y un directivo suelen desempeñar distintos papeles dentro de una organización. A continuación se categorizan diversos aspectos que diferencian a un directivo de un líder:

Directivo	Líder
Interés primordial en cumplir con los objetivos.	Visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo.
Se considera un gran conocedor de cómo se hacen las cosas.	No es el gran conocedor, sino la persona que enseña a hacer cosas.
De la puntualidad, llega a tiempo	De la puntualidad, llega antes
La autoridad es un privilegio de mando.	La autoridad no es un privilegio de mando, sino de servicio
Empuja al grupo a realizar algo.	Va al frente, comprometido con sus acciones.
Involucra a la gente en la planificación y solución de los problemas hasta cierto punto.	Envuelve a los demás en entornos de simpatía; cuando él está presente fortalece al grupo.
Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo.	Corrige, pero comprende; castiga, pero enseña.
Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.	Provee comunicación total y abierta, acepta las preguntas, permite que el equipo haga su propio escrutinio
En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.	Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás.
Delega la solución de conflictos.	Interviene en la solución de los conflictos.
Sustenta sus decisiones en un proceso individual, racional, considerando costos, riesgos, información.	Involucra a los demás en la toma de decisiones y hace que vean las oportunidades para trabajar en equipo.
Difícilmente reconoce los logros de los demás.	Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y oportunamente.

Matriz N°3

Elaborado por: Olga Chica R.

Estos aspectos descritos permiten diferenciar a un Directivo de un Líder, por lo tanto se puede distinguir que un Directivo es quien crea planes, organiza y asigna personal y tareas a cumplir en un plazo determinado, establece direcciones estratégicas y hace razonamientos deductivos. El líder se involucra en un proceso de comunicación para empujar al logro de los objetivos, motiva a adoptar conductas de mejora, y establece direcciones usando razonamientos inductivos. Por lo tanto se puede determinar que el director que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico y autoritario, pero no llega al

corazón de la gente. Lo que hace que un director tenga éxito, es tener capacidad de líder.

Por lo tanto liderar es:

Educar – lograr el desarrollo y perfeccionamiento

Enseñar las nociones precisas y dirigir los ejercicios prácticos para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.

Guiar y dirigir a los subordinados de forma que desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

2.4 Los valores y la educación

En la actualidad hablar de valores y educación es una cuestión de prioridad a nivel global. La tendencia de la globalización se ha incluido hasta los ámbitos más recónditos y la educación ha sido vulnerable a ella tanto en lo positivo como en lo negativo. La educación tiene dentro de sus tareas a futuro educar para un mundo competitivo, para la participación de una sociedad democrática y para formar valores y con ello se pretende la formación de individuos con juicios y criterios autónomos, éticos y morales, ciudadanos democráticos que comprendan su contexto.

En este contexto se presenta tres conceptos de valores y educación según diversos autores:

“El valor es esencialmente una creencia o convicción profunda que guían la existencia humana” (Ortega, 2001: Pág. 20).

“Valor es la convicción aprendida mediante experiencias significativas, relacionadas con la responsabilidad del hombre hacia sí mismo y hacia todo lo que le rodea, en armonía con las leyes de la naturaleza” (Cardona, 2000: Pág. 44).

Para comprender mejor el concepto de valor, es conveniente revisar definiciones que se relacionan con “valor”.

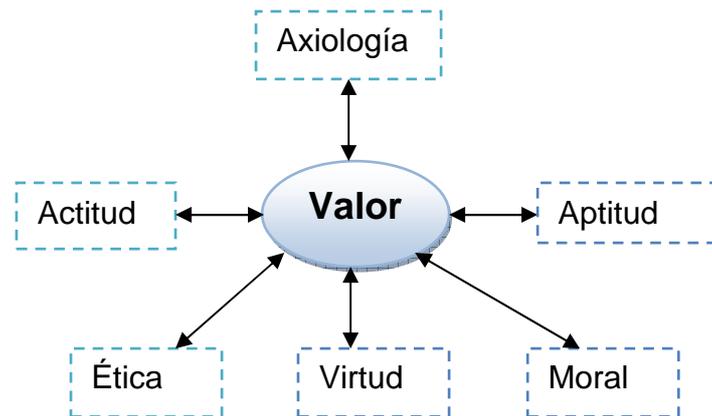


Figura N° 4
Elaborado por: Olga Chica R.

Actitud: Predisposición positiva o negativa hacia algo en los componentes cognitivo, afectivo y conductual.

Aptitud: Conjunción de cualidades o atributos físicos y/o mentales para desarrollar aptitudes de manera sobresaliente.

Virtud: Hábito o conducta aprendida que se enfoca al bien común y hacia el cumplimiento de responsabilidades u obligaciones.

Ética: Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre, abarcando todos los aspectos de la conducta humana, siempre que estas acciones sean voluntarias e intencionadas.

Moral: Normas o reglas que deben seguirse para hacer el bien, normas que tienen la función de regular el comportamiento interpersonal.

Axiología: Disciplina que se encarga del estudio de los valores.

La educación en valores se define como aquella que, principalmente, “que se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos”. (Puig, 1999: Pág. 8).

De los tres conceptos citados, conlleva a deducir que la educación es indispensable para traducir los valores en propuestas de realización personal que hagan del educando un ser cada vez más humano. Por lo tanto de la experiencia que se vive

en los actuales momentos y analizando la realidad del país, para los docentes, padres de familia; los valores son un tema ineludible que tiene que ser puesto en práctica diariamente en la acción educativa.

Según (Chavarría, 2007: Pág. 60), los valores poseen características fundamentales de las cuales podemos citar:

Son Armonizables. Se enlazan unos valores con otros integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona. Coexisten en el proceso de perfeccionamiento humano, siendo posible un equilibrio entre ellos, no se dan aisladamente, ni es preciso renunciar a unos para desarrollar otros.

Son Inagotables. Los valores nunca se acaban. Cualquier persona u objeto valioso en algún sentido puede serlo más, el hombre es un ser perfectible no perfecto.

Son Objetivables. Se manifiestan en hechos personas y situaciones concretas, pueden conocerse.

Son Universales. Son, independientemente de que sean o no captados. Son asequibles para todos.

Son Jerarquizables. Entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre.

En la constitución del Ecuador 2008 estipula en su quinta sección, art. 27: “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar”.

En la Ley orgánica de educación intercultural LOEI, estipula en sus principios generales, art. i: “La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores

que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación.

Estos incisos nos recuerda la importancia fundamental que tiene la educación para la construcción de una sociedad democrática, justa y solidaria. Convertir la educación verdaderamente humanista que permita que cada uno, sienta verdadero orgullo de la misma, que siempre será una educación enriquecedora y positiva para cada persona y la sociedad, es una necesidad que prima en los actuales momentos, y para ello debemos recuperar de forma urgente la figura del docente respetado que sabe guiar con disciplina y autoridad a los alumnos, esto no quiere decir que las clases se conviertan en un espacio rígido de aprendizaje, al contrario deben estar plenas de confianza y motivación. La deficiencia de la aplicación de los valores se está reflejando en los siguientes aspectos: alumnos poco o nada educados en valores importantes, escasamente preparados para la vida, y en ciudadanos con poca responsabilidad social.

Para el cumplimiento del criterio moral que sostiene y justifica el quehacer del sistema educativo, es indispensable que cada institución que lo conforma, visualice con claridad que su papel específico es la educación en conocimientos concretos de las ciencias básicas y también en la formación en valores. Cada institución educativa, aporta de mejor manera a la construcción del bien común, desde el cumplimiento estricto de sus objetivos concretos.

Para comenzar la educación en valores de los adolescentes y jóvenes se debería investigar qué valores están viviendo ahora. Es decir qué trato les ofrecemos; qué normas les imponemos y qué posibilidades de participación les damos; qué lenguaje utilizamos; qué tiempo, en cantidad y en calidad. Una educación en valores exige un amplio apoyo en materiales y acciones formativas de los docentes, rediseñar los espacios organizativos y laborales en las instituciones para que sean posibles las

acciones que se proponen, y revalidar socialmente la función docente y de la institución.

Para cumplir la educación con su objetivo, el desarrollo del ser humano en su dimensión social, debe estructurarse en sus cuatro pilares de conocimiento: "aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser, aprender a convivir" (Delors 1999). Tal consideración le permitirá adquirir los medios para conocer, para poder hacer el entorno e influir sobre él y, a la vez, participar y cooperar con los demás, para poder ser. La educación sirve de base para el desarrollo humano cuando, sin más, mejora sus conocimientos y el sistema de valores, pues forma una alianza íntima que le da su integridad.

La importancia de la educación en valores o también denominados ejes transversales exige un compromiso por parte de los docentes para trabajar, programar y desarrollar un verdadero proceso de enseñanza-aprendizaje de dichos contenidos transversales, de ahí la gran importancia de conocer las principales características de éstos. (Gavidia, 1996), nos dice que los ejes transversales son contenidos curriculares que responden a las siguientes características:

- Reflejan una preocupación por los problemas sociales, representan situaciones problemáticas vividas actualmente en nuestras sociedades y que conectan fácilmente con las informaciones, las inquietudes y las vivencias de los propios alumnos.
- Conectan la escuela con la vida, con la realidad cotidiana. La educación debe promover el cruce entre la cultura pública y la cultura experiencial de los alumnos. Además, la de ser posible la síntesis entre las capacidades intelectuales de los alumnos y sus capacidades afectivas, sociales y éticas.
- Permiten adoptar una perspectiva social crítica frente a los currículos tradicionales que dificultan las visiones globales e interrelacionadas de los problemas de la humanidad.

Los ejes transversales constituyen un aspecto clave de las intenciones educativas, que se recogen en el currículum educativo. Se refiere a determinadas necesidades sociales, consideradas de gran trascendencia. La enseñanza de estos temas, requiere desarrollar en los alumnos, una dimensión ético-moral, una formación integral, fundamentalmente, a través de la educación de valores.

Con el tratamiento de los ejes transversales se pretende que el alumno sea capaz de elaborar de forma racional y autónoma los principios de valor, tales como la paz, la verdad, la justicia, el respeto, la cooperación y otros valores que la institución considere necesarios incluir en la formación. Dichos principios les permitirán el desarrollo de conductas y hábitos socialmente admitidos.

Los gestores educativos deben convenir la ocasión y espacio para que los profesores reflexionen sobre qué tipo de valores tratan de promover, alcanzando un acuerdo y comprometiéndose a que no haya contradicciones entre lo que se hace en clase y lo que se vive en el Centro. Los valores que se deben fomentar en las instituciones educativas deberían ser: (Cardozo, 2007: págs. 115-117)

- Honestidad: Actuar con coherencia, con la finalidad social que debe cumplir la entidad.
- Rectitud: Actuar con prudencia, de manera que busquen construir acuerdos que permitan equilibrar los diversos intereses expresados por los diferentes sectores de la comunidad, siempre logrando el interés general y garantizar su rectitud.
- Responsabilidad: Cada uno de los miembros de la comunidad educativa se compromete en el manejo eficiente de sus recursos, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales de modo que se cumpla con excelencia y calidad de las metas propuestas.
- Justicia: Las actuaciones de los gestores buscan construir procesos equitativos y la comunidad en general a sus propios intereses, logrando generar un ambiente de confianza.

- Solidaridad: La actuación de los gestores se distingue por la unión, la equidad, el desinterés y la asunción de los sentimientos de los intereses y responsabilidades de los demás como propios.
- Compromiso: Los objetivos institucionales serán alcanzados con la participación activa, constante y responsable del o todos los gestores de la entidad.
- Mutualidad: Elemento sustancial de la entidad solidaria, es la unión de esfuerzos individuales para la realización de la obra común, de uno para todos, todos para uno.

Además de otros valores que se haga mención en su misión y visión institucional, para ir encontrando y/o forjando su propio lugar en la oferta educativa. Entonces de este contexto se puede concluir que la educación consiste en lograr que la humanidad pueda dirigir y estructurar su propio desarrollo encaminado con los valores, cada individuo se responsabilice de su destino en los distintos ámbitos y relaciones sociales.

2.4.1 Ética y responsabilidad social en las instituciones educativas

En las instituciones educativas intervienen dos conceptos que son de gran importancia en la aplicación de una adecuada gestión, a continuación se conceptualiza según autores:

“Ética hace referencia a la calidad humana de las personas y de sus acciones y al interés que le damos a nuestra buena conducta”. (Guillen, 2008: Pág. 4)

“Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos o partes de ella con las que tiene más contacto”. (Chiavenato, 2000: Pág. 467).

Cuando se habla de responsabilidad social en las instituciones educativas, esto se refiere a los pilares que hacen de la institución una organización sustentable. Los pilares de una organización sustentable son: *ética, transparencia y la*

responsabilidad social, elementos que impactan la generación de valor a través de lo que se dice y se hace al interior y exterior de la escuela.

Algunas ideas centrales de la responsabilidad social son las siguientes:

- La sociedad y la escuela, requieren de responsabilidad social que se logra con la participación de todos, el respeto de todos a la ley y a las reglas de la buena convivencia.
- La ética, la transparencia y la responsabilidad social deben asegurarse y desarrollarse en la institución educativa.
- El cumplimiento de la ley es fundamental porque asegura el carácter comunitario de las personas y la permanencia de la institución educativa.
- Instituciones fuertes hacen sociedades preparadas para una convivencia sana entre los individuos, las organizaciones, la comunidad y el medio ambiente.
- Los valores que generan valor social en la institución son: el autocontrol, la institucionalidad, la transparencia y la corresponsabilidad.
- Las instituciones tienen la responsabilidad de transmitir habilidades, aptitudes y conocimientos para que la persona se relacione con el mundo de forma responsable.
- Atención particular de cómo asegurar una gestión académica, eficaz e innovadora para lograr el necesario proceso continuo de renovación pedagógica.

Los principios de la ética profesional docente

Quien ingresa como profesional en la docencia no puede proponerse una meta cualquiera, sino que ya le viene dada y es la que le presta a su acción sentido y legitimidad social, a continuación se detallan algunos principios (García, 2011: Pág. 10).

El Respeto a la dignidad personal de todos los miembros de la comunidad educativa

El respeto a la dignidad de toda persona es el principio moral básico de la ética e implica respetar la conciencia, la intimidad y las características diferenciales de cada

persona, así como el rechazo a toda clase de instrumentación o forma de violencia sobre la misma. El reconocimiento de la dignidad del otro como un valor que le pertenece, significa descubrir la humanidad en cada persona, descubrir que cada persona es capaz de hacerse cargo de su vida y, este valor, impone la obligación moral al docente de considerar al otro como un ser único e irrepetible. En el caso de los alumnos, el objetivo central de los docentes consiste en promocionar la autonomía personal de los mismos esto significa alcanzar la capacidad para regirse por el propio pensamiento y por las propias decisiones en los asuntos que a uno le conciernen. El aprendizaje más importante en la educación, a lo que el docente tiene que prestar atención, es el aprendizaje que mejora los niveles de la conciencia y de la autonomía de los estudiantes.

La promoción de los derechos humanos y la defensa de los valores de la ética

La enseñanza al alumnado de los valores de la ética como la dignidad de la persona, la justicia, la libertad, la igualdad, la solidaridad, la tolerancia o respeto activo, la participación en los asuntos públicos, la paz y la responsabilidad, son los valores básicos que toda persona, todo estudiante, debe poseer para que no se manifieste en ellos una deficiencia de humanidad. Son los valores que tienen que estar presentes en las relaciones humanas para que pueda decirse que hay un clima ético en las mismas.

Proceder siempre conforme a la justicia

El principio de justicia es aquel por el cual la sociedad pretende distribuir de un modo equitativo y racional los recursos sociales existentes. Este principio puede entenderse en dos sentidos; por una parte, se refiere a la equidad entre los servicios prestados por el docente y el bien obtenido, es decir, la equivalencia entre lo que cada parte da y recibe. El segundo sentido, que tiene un encaje más ético, se refiere a la justicia social, es decir, los docentes deben ser solidarios con todos los miembros de la sociedad, de manera que deben prestar sus servicios a todas las personas cuando sean necesarios para la satisfacción de sus necesidades básicas.

Proceder con autonomía profesional

Este principio engloba tres aspectos: a) Las decisiones profesionales se han de adoptar, en última instancia, desde las convicciones éticas personales, no dejándose presionar por coacciones externas y procurando promover la mayor autonomía posible del alumnado; b) adoptar libremente una regulación corporativa (código ético) que permita, en caso de conflicto, disponer de protocolos de actuación validados por el colectivo de los profesionales docentes y que, a su vez, orienten las buenas prácticas de la profesión; y c) tomar las decisiones, asumir las responsabilidades correspondientes a las mismas.

El principio de beneficencia: Poner las competencias profesionales al servicio del bien de los usuarios

El principio de beneficencia consiste en hacer el bien propio de la profesión, y es el principio ético que la legitima. En el caso que nos ocupa de la ética del docente, consiste en el empleo de sus competencias para el aprendizaje de sus alumnos en la solución de los problemas que plantean, procurando ofrecerles una prestación experta, que les facilite la comprensión técnica, científica y social de los conocimientos impartidos. Por último, el empleo por el docente de los conocimientos o destrezas para hacer daño a los usuarios de su servicio, constituye la más grave de las infracciones de la ética profesional.

Proceder siempre con responsabilidad profesional

Un buen profesional docente conserva, mejora y actualiza su competencia profesional. Ha de estar al tanto de las nuevas teorías de la especialidad de su docencia, de las nuevas metodologías para facilitar el aprendizaje del alumnado, de la colaboración con los colegas de la profesión, de la colaboración con las familias y de las demandas de la sociedad. En otras palabras, tiene la obligación moral de actualizarse, para mejorar la calidad técnica y humana del servicio que presta. La actuación responsable del docente implica que sólo puede tomar las decisiones de intervención, después de evaluados cuidadosamente los riesgos de la misma y descartadas las consecuencias negativas que podrían producirse. Ha de ser capaz de evaluar sus propias actuaciones y procurar la producción de bienes que los

usuarios y la sociedad legítimamente pueden esperar de su ejercicio profesional. La formación permanente y el trabajo en equipo tienen que ser dos constantes del ejercicio profesional docente.

El principio de imparcialidad

El principio de imparcialidad o no discriminación es la base para una actuación del docente que ha de tratar como iguales a todos los alumnos sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición (art. 2.1. de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Dic. 1948). La imparcialidad del docente abarca tanto al contenido de la enseñanza, como al proceso de la misma.

El principio de confidencialidad o secreto profesional

La confidencialidad se refiere al derecho que tiene el alumno a controlar los datos que ha puesto a disposición del docente, siempre que no autorice su conocimiento por terceros. Este principio y su cumplimiento es fundamental para que se cree un clima de confianza, tanto en lo que se refiere a la relación entre el docente y el alumnado como al manejo confidencial de la información y documentación que el docente tenga para el buen desempeño de su profesión.

El principio de veracidad

La veracidad se refiere a que la comunicación con las personas (alumnos, compañeros, familias, representantes institucionales) tiene que estar basada en la convicción de los interlocutores de que cada uno dice lo que cree que es la verdad. Lo contrario a la veracidad es la mentira y el engaño.

La importancia de perpetuar los valores y la ética dentro de las instituciones educativas radica en que permiten corregir algunas conductas equivocadas por causa de múltiples factores ya sean estos: sociales, económicos y políticos. Las instituciones educativas tienen la responsabilidad de formar personas con un alto grado de ética y valores, que reflejen a la sociedad, profesionales más honestos,

independientes, con una mejor calidad de vida y con la confianza de que ellos mismos se encargarán de transmitir esos valores universales a las futuras generaciones.

Los problemas relacionados con el comportamiento ético de las personas y de las instituciones tienen cada día más actualidad, debido a que la sociedad, las costumbres, los valores y las pautas de conducta que determinan cómo vivimos y comportamiento, están cambiando con gran rapidez ya sea de manera positiva o negativa.

En la actualidad predomina un cierto modo de ver lo bueno y lo malo que no coincide con lo que se pensaba hace muchos años atrás. La ética parte del reconocimiento de que todos y cada uno tenemos límites. Límites en cuanto a la realización de los deseos y la fijación de metas u objetos y a los medios para alcanzarlos. Los principios éticos de la sociedad actual debe imponerse al deterioro social y a la pérdida de valores; buscar el bien común por sobre los intereses de otros.

La razón más importante para actuar bien en sentido ético es precisamente, la posibilidad de ser mejores personas, crecer en humanidad, en excelencia personal y de cooperar al bien común. Ésta es la base lógica del círculo ético de la confianza, que se apoya en decisiones y comportamientos. Las personas mejoran como tales al obrar bien, en eso consiste la ética. Cuando las instituciones se construyen sobre sólidos fundamentos éticos, las relaciones serán más estables, con los beneficios que esto aporta a la unidad de cualquier institución, además del beneficio personal.

El círculo virtuoso de construcción de confianza en su dimensión ética permite además alcanzar algunas conclusiones: (Guillen, 2008, Pág.311 - 312)

- La responsabilidad ética es siempre personal, intransferible e irrenunciable. Por eso el círculo de confianza comienza por cada persona.
- La ética, como tarea, requiere la aplicación de todos es decir el reconocimiento de que la mejora continua en el plano ético empieza

por el esfuerzo personal. Siempre se puede ganar en virtudes éticas como la sencillez, humildad, fortaleza. Todo ello es compatible con el círculo de confianza no es solo misión de quienes mandan, sino de todos.

- La ética no es algo añadido, artificial o externo.
- La ética está permanentemente abierta a la reflexión, la virtud de la prudencia para acertar en cada caso, y el estudio permanente de las nuevas realidades, son necesarios para hacer frente a los aspectos éticos que surgen cada una de actividades humanas. Toda circunstancia humana es ocasión para aprender y ejercitar la ética.
- La ética personal y la ética profesional no son separables. El círculo de confianza en las instituciones se apoya en principios y hábitos estables de personas que no dejan o no deberían dejar de serlo, al llegar a la institución.
- La ética se ordena al bien, de ahí su permanente apertura a la excelencia.
- En las instituciones conviene que los principios éticos propios de la actividad que se realiza sean conocidos por todos y se favorezca su puesta en práctica.

La comunicación externa de buenas prácticas éticas en una institución es clave para fundamentar su imagen y su prestigio.

3. METODOLOGÍA

El colegio Nacional Clemente Baquerizo fue creado como particular mediante Acuerdo Ministerial No. 3975 del 18 de Julio de 1989. En el Acuerdo de creación fue autorizado su funcionamiento en el local de la Escuela Fiscal Mixta "Francisco Robles" de la comunidad La Ventura en la parroquia urbana "Clemente Baquerizo" de la ciudad de Babahoyo, con el ciclo básico. Mediante Acuerdo Ministerial No. 1952 del 30 de Abril de 1990 se nacionalizó este plantel, ratificando el lugar de funcionamiento contando con la sección vespertina, en el año 2010 se incrementa la sección matutina.

3.1 Participantes

La población como elemento fundamental de toda investigación se entiende como cualquier conjunto de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que se pretende generalizar los resultados de la investigación. (McMillan & Schumacher; 2010: Pag.135).

La investigación sobre Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Clemente Baquerizo se realiza en la sección diversificada y vespertina, en la que se encuentran matriculados 267 estudiantes, distribuidos en 6 paralelos de básica y 6 paralelos de diversificado especializaciones Contabilidad - administración y Electromecánica, cuenta con 20 docentes, 1 rector, 1 vicerrector, 4 inspectores de curso, 1 orientador vocacional y el personal administrativo y servicio.

La muestra se denomina así al subconjunto de elementos de la población. Seleccionándose de acuerdo a los lineamientos sugeridos en la guía de proyecto de grado facilitado por la Universidad Técnica Particular de Loja, se toma una muestra de 4 directivos, 20 docentes, 20 alumnos y 20 padres de familia.

En el primer bloque de la estructura de las encuestas se obtuvo información acerca de las variables edad, sexo, experiencia para el personal directivo y docente.

Para realizar las encuestas y observación de documentos se solicitó previamente la autorización a la rectora, mismas que se realizaron en horas de receso tanto al personal directivo y docente y estudiantes, en cuanto a los padres de familia se aprovechó la oportunidad cuando fueron citados a reunión trimestral para entrega de calificaciones. Una vez realizado este proceso se procedió a tabular las respuestas consignadas en el primer bloque de los cuestionarios de directivos, docentes y estudiantes, y observación de registros para obtener información de las variables título académico de los docentes, número de la población estudiantil, población estudiantil por especialidad.

En las tablas estadísticas se registran la frecuencia absoluta que corresponde al número de individuos que responden a la variable, y frecuencia relativa o porcentaje que corresponde al cociente de dividir su frecuencia absoluta por el número total de individuos. A continuación se detallan las tablas con su descripción y análisis de las variables: rango de edad, sexo y título académico de los docentes; sexo y especialidad de la población estudiantil.

Personal docente por rango de edad

Tabla 1. Rangos de edad de los docentes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo año 2011.

Rangos de edad	Docentes	
	F	%
25-30 años	1	5%
31-35 años	3	15%
36-40 años	5	25%
41-45 años	4	20%
46-50 años	2	10%
51-55 años	3	15%
56-60 años	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa a docentes del Colegio Clemente Baquerizo
Elaborado por: Olga Chica R.

Se observa que los docentes están en los rangos de edad entre 25 – 45 años en un 65% mayoritariamente, lo que indica que puede ser favorable, porque pueden presentar mayor predisposición a los cambios de los procesos educativos, como por ejemplo en la utilización de los medios tecnológicos, para dar un aporte a las

estrategias y recursos que contamos como educadores que aplicándolas al aprendizaje, se pueden crear materiales adecuados a sus objetivos de enseñanza y en lo que respecta a la aplicación de metodologías de emprendimiento para fomentar una visión de futuro que garantice el desarrollo profesional integral de sus alumnos.

Personal docente por sexo

Tabla 2. Genero de los docentes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo año 2011

Genero	Docentes	
	F	%
Masculino	8	40%
Femenino	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa a docentes del Colegio Clemente Baquerizo
Elaborado por: Olga Chica R.

De los 20 docentes encuestados se determinó que el 60% corresponde al sexo femenino y el 40% corresponde al sexo masculino. Mostrándose una mayor participación del género femenino, según las diferencias de género en el liderazgo, la controversia sobre si los hombres y mujeres tienen diferentes estilos y características de liderazgo. Varios investigadores y observadores argumentan que las mujeres tienen ciertos rasgos y conductas adquiridas que son adecuadas para un liderazgo orientado a las relaciones. Es más probable que las mujeres y no los hombres elogien a los miembros del grupo y que moderen con más frecuencia sus críticas agregándoles pequeñas cantidades de elogios. Y según el Sistema de información y evaluación del Ministerio de Educación consta en su base estadística que el 68% corresponde al sexo femenino y el 32% corresponde al sexo masculino.

Personal docente por título académico

Tabla 3. Título académico de los docentes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo año 2011

Titulo académico	Docentes	
	F	%
Licenciado en ciencias de la educación especialidad físico – matemático	2	10%
Licenciado en ciencias de la educación especialidad comercio y administración	1	5%
Profesor de segunda enseñanza	9	45%
Ingeniero en administración	2	10%
Tecnólogo	3	15%
Sicólogo educativo y orientador vocacional	1	5%
Ingeniero agrónomo	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Registros de secretaria del Colegio Clemente Baquerizo
Elaborado por: Olga Chica R.

Estos datos fueron recopilados de los registros que constan en el archivo de la secretaria del Colegio Clemente Baquerizo, se observó que de los 20 encuestados, el 45% mayoritariamente, son profesores de segunda enseñanza, esto es importante porque de acuerdo a cada especialidad dictan las asignaturas para brindar una enseñanza de calidad acorde al nivel académico. Esta variable permitió conocer el tipo de título con el cual ejercen sus funciones los docentes, específicamente si el título es de especialidad docente o no.

Población estudiantil por sexo

Tabla 4. Género de los alumnos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo año 2011.

Genero	Estudiantes	
	F	%
Masculino	154	58%
Femenino	113	42%
Total	267	100%

Fuente: Registro de matrícula de estudiantes del Colegio Clemente Baquerizo
Elaborado por: Olga Chica R.

De los 267 estudiantes se determinó que el 58% corresponden al género masculino y el 42% corresponden al género femenino. Estos resultados determinan que la mayoría de la población estudiantil de la sección vespertina corresponde al sexo masculino, por lo que en esta jornada optan los estudiantes por capacitarse en las especializaciones de tipo técnico/productivas que el colegio ofrece.

Población estudiantil por especialidad

Tabla 5. Especialidad de los alumnos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo año 2011.

Especialidad	Estudiantes	
	F	%
Contabilidad y Administración	52	20%
Electromecánica	65	24%
Años de Básica	150	56%
Total	267	100%

Fuente: Registro de matrícula de estudiantes del Colegio Clemente Baquerizo

Elaborado por: Olga Chica R.

De los 267 alumnos que conforman la población estudiantil de la sección vespertina, están distribuidos el 52% corresponden a la especialización Contabilidad y administración, el 65% mayoritariamente corresponden a la especialización Electromecánica lo que indica que los estudiantes buscan capacitarse en esta especialización por ser de tipo micro productiva, y el 56% corresponden a los años de básica. Para la encuesta se considero a 20 alumnos de la especialización contabilidad y administración.

3.2 Materiales e instrumentos

Para la recopilación de la información del presente trabajo se utilizaron los siguientes instrumentos.

La encuesta es una técnica de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la

información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos. (Grande & Abascal, 2005 Pág. 14).

Entrevista: Es la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas. La entrevista representa una excelente técnica de recolección de la información. (Baker: 1997).

Observación: Es el método de recogida de datos por medio del cual el investigador razona deductivamente las relaciones con la variable de interés. (McMillan, 2005; Pág.98)

El formato de la encuesta permitió recoger de manera individual, a través de preguntas cerradas de tipos dicotómicas y de categorías, la opinión de los miembros del grupo de estudio: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, respecto a las variables gestión, liderazgo y valores, información que al ser procesada, facilitó las apreciaciones y tendencias de la temática en estudio. La encuesta tiene la siguiente estructura: indicaciones generales, datos de identificación de la institución educativa y el cuestionario con preguntas y declaraciones con alternativas de selección, de tal forma que los encuestados puedan dar respuestas concretas.

Los objetivos de las encuestas tomadas a cada participante en estudio:

De la encuesta a directivos: Identificar como organizan el trabajo, clima laboral, como se promueve el liderazgo en su administración, como se promueve el mejoramiento del desempeño en la institución. Y de la entrevista el objetivo fue identificar que es y cómo debe ser liderazgo para el logro de las metas e identificar la percepción que tienen los directivos de la diferencia entre dirigente y líder.

De la encuesta a docentes: Identificar el rol del docente como líder, como se promueve el trabajo en equipo, el clima laboral y la inclusión de valores en las actividades pedagógicas.

De la encuesta a estudiantes: Identificar su percepción sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento.

De la encuesta a padres de familia: Identificar su percepción acerca de la inclusión de valores en la educación que reciben sus representados en el colegio y como fomenta los valores en el hogar.

La entrevista se aplico a los directivos para identificar sus opiniones acerca de la comunicación, conocimiento acerca de manuales o reglamentos con los que cuenta la institución, manejo de conflictos, características del líder educativo, el tipo de liderazgo que predomina en la comunidad educativa, valores institucionales y antivalores.

De la observación de los instrumentos de planificación educativa: Conocer cómo se desarrolla y/o evidencia la gestión en liderazgo y valores en los instrumentos de planificación educativa.

3.3 Método y procedimiento

El tipo de investigación para este estudio es de tipo exploratorio y descriptivo para facilitar, explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educacional y valores en el Colegio Nacional “Clemente Baquerizo”. De tal manera que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio. Es decir la investigación descriptiva está relacionada a condiciones, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.

Los métodos de investigación utilizados para este estudio son: analítico – sintético, porque facilita la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes, y la explicación de las relaciones entre elementos. El método inductivo y deductivo que permite configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos

a alcanzarse en el proceso de investigación. El método estadístico, que hace factible tabular y organizar la información recopilada, con la aplicación de los instrumentos de investigación. El método hermenéutico que permite la recolección e interpretación bibliográfica para fundamentar el marco teórico.

Las técnicas de investigación utilizadas para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron los siguientes instrumentos: cuestionario para indagar información sobre las variables y construir el diagnóstico sobre el tema de investigación. La observación, el investigador observa directamente, auditiva y visualmente, algún fenómeno y, luego, registra de forma sistemática las observaciones resultantes. La entrevista, consiste en un conjunto estándar de preguntas, que se plantean de forma oral con el entrevistado. La encuesta, se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de de la información recopilada.

El procedimiento que se llevo a cabo para la ejecución de esta investigación, se dio inicio con la presentación de la solicitud de autorización para realizar la investigación dirigida a la rectora del colegio. Una vez dada la autorización se programó un cronograma de los días a aplicar los instrumentos, primero se aplicó las encuestas a directivos, docentes, alumnos y padres de familia en cuatro jornadas diferentes, de acuerdo al siguiente procedimiento:

A los directivos se les aplicó la encuesta y entrevista de manera individual. Para realizar la encuesta a los docentes, la rectora los convocó en un aula durante la hora de receso para realizar la encuesta de manera masiva, misma que tuvo importante acogida y la buena voluntad por parte de cada uno de los docentes, contestando cada una de las respuestas con seriedad, reflejando de esta manera su interés en colaborar con su institución. De la misma manera se pidió permiso durante 30 min de una hora de clases, para hacer la encuesta a los estudiantes de la especialidad de contabilidad y administración. Y para aplicar la encuesta a los padres de familia se aprovechó la oportunidad en la reunión de entrega de calificaciones trimestral.

Finalmente, se realizó el diagnóstico a los documentos institucionales esto son: el plan estratégico, el plan operativo anual, el proyecto educativo institucional y el reglamento interno, para determinar aspectos acerca del liderazgo de directivos y docentes y los valores que se fomentan en la institución. Luego de la recolección de datos a través de los instrumentos se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos para llegar a las debidas conclusiones y recomendaciones.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

4.1.1.1 El manual de la organización

El manual de organización y funciones es un documento formativo que tiene por finalidad señalar los objetivos, organización, estructura, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, así mismo delimitar las funciones específicas del personal que labora en cada uno de dichos órganos. Es importante para un centro educativo para que ésta tenga un conocimiento íntegro acerca de lo que es una organización y su funcionamiento, conocer cada una de las estructuras de trabajo y aprendizaje en el ámbito de su competencia y ayudar a integrar estrategias para conseguir una mejora en su labor educativa.

Se observó que el Colegio Nacional Clemente Baquerizo no cuenta con el manual de organización, es decir que para conocer la estructura, los objetivos institucionales, las funciones y obligaciones del personal, se tienen que referir al reglamento interno. Si la institución contará con el manual de organización se podría conocer en una forma más específica las funciones de quienes conforman cada área, en especial del área académica y administrativa, en lo que respecta a la organización pedagógica hacen uso del manual de gestión operativa de colegios de bachilleratos con especialidad técnica, en el que se describen los procedimientos. Dado que esta institución es un colegio de nivel técnico, además mantiene convenio con la DINSE del Ministerio de Educación, el cual les permite a los alumnos la aplicación de sus habilidades para elaborar kits escolares. Esto contribuye un valioso aporte para su futura vida profesional.

4.1.1.2 El código de ética

Los códigos de ética permiten a las instituciones incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de la institución. Debe surgir como una parte integral de la cultura organizacional que determina los patrones, valores, símbolos,

lenguaje, historias y prácticas de la institución, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan en la misma. De ahí que su importancia se adquiere mediante el compromiso que se haga de aplicarlo.

Se observó que el Colegio Nacional Clemente Baquerizo no dispone de este instrumento, el directivo comentó que nunca se ha elaborado un código de ética.

Por lo tanto se recomendó que es necesario contar con un código de ética en la institución educativa indicando lo importante es, ya que en él se describen un conjunto de principios que guían nuestra conducta y la forma de convivir en la comunidad que garanticen el orden, la seguridad y el desarrollo de la responsabilidad dentro de los valores éticos. Estos principios y normas de ética contenidas en este código, determinan las bases esenciales del comportamiento de los docentes, alumnos y del personal directivo y administrativo de la institución.

4.1.1.3 El plan estratégico

El plan estratégico es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente. Su objetivo es ser una guía o mapa de la organización, que señala los pasos para alcanzar la visión.

Se observó que el Colegio Nacional Clemente Baquerizo cuenta con un plan estratégico para facilitar la gestión administrativa en la consecución de los objetivos institucionales como son: tener una infraestructura funcional, obtener equipamiento tecnológico, crear espacios recreativos y fortalecer las estrategias de emprendimiento productivo que está impulsando actualmente, estableciendo acuerdos con empresas locales en donde los estudiantes realicen sus pasantías, por lo que constituye escenarios de aprendizaje para los alumnos, ya que su actividad es integral, desarrollando un espíritu emprendedor tanto en los alumnos como en los

docentes. El colegio pretende lograr lo que estipula en su misión y visión institucional.

Al realizar el diagnóstico a este documento se observó que en el contenido de sus objetivos institucionales hace mención a la aplicación del liderazgo en lograr el desarrollo del emprendimiento para el futuro laboral de los estudiantes, la inclusión de acciones que involucren mayoritariamente la participación de las familias, el establecimiento de mecanismos de canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y acciones para difundir los programas educativos por implementar. Por lo que se recomendó reflexionar sobre la importancia de la planificación estratégica hacia la consecución de las necesidades básicas de la institución, de manera que coincidan con la finalidad del plan decenal de educación que es implementar un conjunto de acciones pedagógicas, técnicas, administrativas y financieras que guíen los procesos de modernización del sistema educativo.

4.1.1.4 El plan operativo anual POA

El plan operativo anual es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir en un año. Debe estar alineados con el plan estratégico y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada área.

Su importancia de presentar el POA permite hacer comparativos entre las actividades que realizan las diferentes áreas tanto administrativas y pedagógicas. Permitiendo evaluar los beneficios y los costos de cada programa, y fijar prioridades de acción.

Se observó en el POA del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, dentro de las actividades que se proponen realizar, faltan actividades que se relacionen con los objetivos propuestos en el plan estratégico, solo constan los siguientes:

- Promover un conjunto de valores en la mira de generar sentimientos de solidaridad, respeto y normas de buen comportamiento.
- Incursionar en propósitos de la investigación educativa institucional, mediante la aplicación de un de capacitación y actualización docente, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza en la Institución
- Promover talleres de liderazgo en emprendimiento productivo a los alumnos y comunidad local.
- Establecer convenios de cooperación con empresas y otros colegios de técnicos de la localidad para la realización de pasantías que permitan al estudiante demostrar las habilidades y competencias adquiridas durante su profesionalización.

Estas actividades evidencian que la institución tiene la predisposición de lograr algunos de los objetivos planteados, para ofrecer una educación de calidad acorde con el entorno.

Una observación importante es que en la institución en estudio existe un POA generalizado y no están descritas debidamente las actividades, se recomendó lo importante que es tener un POA por áreas para que de esta manera cada área tenga claridad de las actividades programadas y de los responsables encargados de ejecutarlas. Además de sugerir que para hacer una buena planeación, es importante conocer la situación actual del colegio, es decir, identificar los logros obtenidos, las fortalezas, los problemas, las dificultades y las necesidades presentes en las cuatro dimensiones de la gestión institucional: pedagógica, administrativa y financiera, comunitaria y visión institucional; involucrar a los diferentes miembros de la institución que colaboren en el análisis del POA del año anterior, para identificar las prioridades básicas de la institución y trabajar en el nuevo año en la consecución de las mismas.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional PEI

El PEI es un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. Este

instrumento de gestión es importante porque, define y articula las principales actividades de la institución educativa. Ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional. Debe contener la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y propuestas de gestión. Por lo tanto este documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

Se observó que el Colegio Nacional Clemente Baquerizo tienen un PEI desactualizado, ha caducado hace un año, la rectora indicó que están en proceso de elaboración de un nuevo PEI, mismo que estaría listo para el próximo año lectivo. Se recomendó que es necesario que se elabore de manera urgente el nuevo PEI debido a que el Ministerio de Educación ha realizado reformas educativa del bachillerato y la aplicación del Plan Decenal de la educación, exigen el diseño curricular por competencias, que nos comprometen y constituyen desafíos obligatoriamente constantes en el plan, para el cabal cumplimiento de los objetivos sustantivos de formación integral de la juventud.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos del personal que integran la institución, alumnos y padres de familia. Contiene diversas normas legales que regula las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas, que responde a propósitos institucionales, asegurando la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

En el reglamento interno del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, se observó como una de las funciones de los directivos que contempla una forma de liderazgo es buscar y mantener la unidad entre el personal docente, discente, administrativo y padres de familias y colaborar con las debidas orientaciones en la planificación didáctica. Además se observó que establece en sus fines el despliegue de acciones tendientes a servir a la comunidad, efectuando una labor positiva de promoción humana y social especialmente con los padres de familia y alumnos, para mejorar su

calidad de vida, formar a la niñez y la adolescencia con responsabilidad y ceñimiento a las disposiciones legales del Ecuador. Este reglamento esta aprobado por la Dirección Provincial de Los Ríos.

4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

Misión

La misión se define como el propósito de la organización, o también como su objetivo o razón de ser. Su principal función es servir como guía interna para los directivos que tienen que tomar decisiones importantes y para que los proyectos y programas puedan enfocarse en ella.

La misión del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, se encontró estipulada en el en el plan estratégico y en el código de convivencia en el **art. 2:** “El colegio Fiscal Clemente Baquerizo, brinda un servicio educativo de calidad a púberes y adolescentes, aportando al desarrollo de la región y el país en el marco de la formación integral de bachilleres en las figuras profesionales arriba señaladas (técnicos industriales y electromecánica y técnicos en contabilidad y administración), a través de procesos pedagógicos y curriculares, coherentes con las necesidades y problemas sociales nacionales, locales e individuales, para el fortalecimiento del sistema productivo y la promoción de una cultura de trabajo sustentada en el conocimiento, la tecnología y la aplicación de valores”.

Se observó que la misión del colegio no se encuentra ilustrada en un lugar visible a la comunidad educativa, lo que no permite que todos tengan conocimiento de cuál es la razón de ser de esta institución, esto implica que sus miembros no puedan estar en condiciones de lograr la meta común o de actuar sin orientación. Cuando la misión es conocida, compartida y buscada de modo conjunto por sus miembros, es razonable pensar que la institución alcanzará mejor su finalidad en el diario acontecer y será más eficaz.

Visión

La visión indica la percepción del lugar que la organización espera ocupar en el futuro, hacia donde se quiere dirigir.

La misión del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, se encontró estipulada en el en el plan estratégico y en el código de convivencia en el **art. 3**: “Para el año 2011, el colegio fiscal Clemente Baquerizo, se habrá convertido en modelo de la educación técnica en el nivel medio, en el contexto local, provincial y nacional, respondiendo a nuestra realidad y a la globalidad planetaria. Formará seres preparados humanísticamente, con conocimientos técnicos, científicos y sociales para el buen vivir, cualificados para la actividad profesional, motivados y capacitados para el auto emprendimiento convertidos en ciudadanos competitivos y comprometidos con el cambio personal y social, que potencie y utilice la ciencia, la tecnología y sus capacidades para propiciar el desarrollo humano”.

Al igual que sucede con la misión no se observó que la visión del colegio sea difundida a la comunidad educativa. Otra observación que se pudo notar es que tanto la misión como visión, no mencionan en su contenido que valores pretende formar en los futuros bachilleres además no hace mención del liderazgo, temas que son objeto de ésta investigación.

4.1.2.2 El organigrama

Es la representación grafica de la estructura formal de una organización, que muestra:

- Las interrelaciones
- Las funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las responsabilidades y las líneas de autoridad.
- Los canales formales de comunicación.

A continuación se plasma el organigrama de la institución en estudio el cual fue tomado del reglamento interno de la institución.

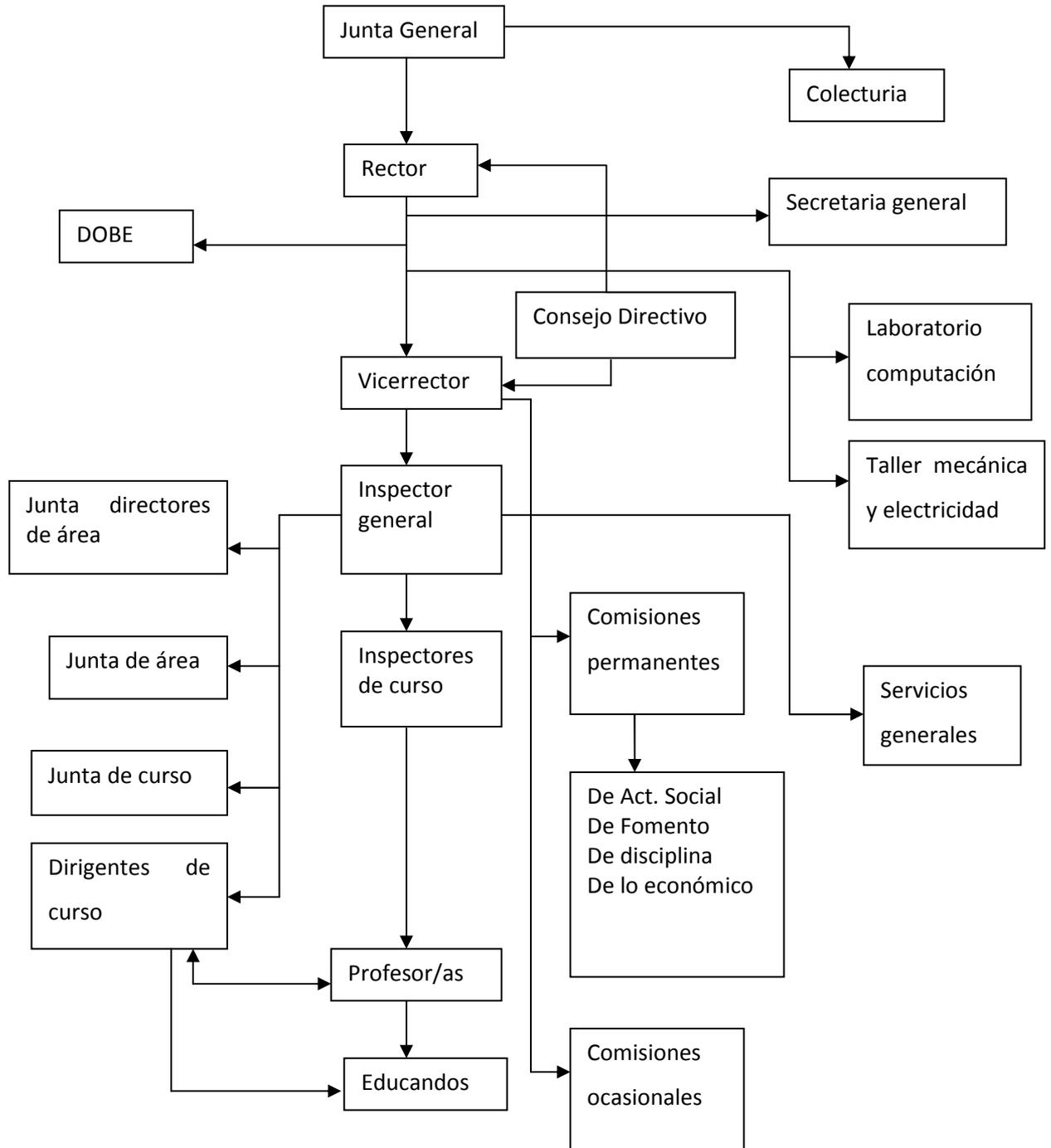


Figura N°5
 Fuente: tomado del reglamento interno del colegio Nacional Clemente Baquerizo

En el organigrama del colegio Nacional Clemente Baquerizo, se puede analizar que no se encuentra adecuadamente estructurado por las siguientes observaciones. El nivel asesor (Junta General) está por encima del nivel ejecutivo (Rector) y este es la máxima autoridad del plantel por lo tanto debería estar encabezando el organigrama. La Colecturía, Secretaria General, DOBE, laboratorios corresponden al nivel auxiliar y

apoyo, y como se puede observar están como nivel asesor. Los profesores, educandos corresponden al nivel operativo, y en el organigrama están ubicados en el nivel auxiliar. Y el comité de padres de familia no se refleja en el organigrama. Es recomendable que los directivos revisen el organigrama y sea reestructurado.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Se observó que el Colegio Nacional Clemente Baquerizo no cuenta con un manual de funciones en el que se especifique las funciones de cada uno de los miembros por lo que deben basarse en los que están estipulados en el reglamento interno. Se hizo notar a la rectora de la importancia de que se elabore un manual de funciones con la finalidad de que todos tengan claridad de sus funciones y responsabilidades y como llevarlas a cabo en el diario acontecer educativo. A continuación se detalla las funciones principales de los directivos relacionadas con el tema de investigación, encontradas en el reglamento interno:

Rector: En el art. 14, literales h, i:

- Buscar y mantener la unidad entre el personal docente, discente, administrativo y padres de familias.
- Impartir, junto con el Vicerrector y/o el Consejo Directivo, a las áreas de estudio, las debidas orientaciones para su planificación curricular.
- Realizar gestiones con la comisión respectiva, ante los organismos competentes buscando mejoras para la Institución de lo cual informará oportunamente al Consejo Directivo.

Vicerrector: En el art. 15, literal c

- Revisar y orientar oportunamente las planificaciones de trabajo de los profesores.

Las demás funciones son las mismas que están detalladas en el reglamento de ley orgánica de educación.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

La convivencia escolar se refiere a las relaciones humanas al interior de la comunidad escolar. Es decir, la interrelación entre los diferentes miembros de un

establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de los alumnos. El clima escolar se refiere a una dimensión emocional que caracteriza muchos aspectos de la dinámica de clase y las relaciones interpersonales.

La convivencia con valores que se desarrolla en el colegio Nacional Clemente Baquerizo, está orientado por el Departamento de orientación y bienestar estudiantil DOBE, éste se encarga de dar a conocer los lineamientos que constan en el manual de convivencia a los estudiantes y padres de familia con la finalidad de organizar los canales de comunicación entre los miembros de la comunidad.

La convivencia exige una serie de competencias personales y sociales que no vienen dadas por la naturaleza, sino que hay adquirirlas a través de la educación. Entre ellas el respeto, saber escuchar, diálogo, empatía, responsabilidad y solidaridad. Por ello es importante crear un espacio familiar que posibilite la organización efectiva de charlas, programas de formación; encaminadas al desarrollo de competencias de corresponsabilidad en los padres. Y dentro de la inspección educativa, tener en cuenta el garantizar el respeto a los derechos y el cumplimiento de los deberes como miembros de la comunidad y buen ejemplo.

Según se evidenció existen registros de charlas de las normas de convivencia que han el responsable del DOBE ha dado a los padres de familia, aunque estos registros son de fechas muy dispersas, deberían ser mas continuos estos espacios de participación con los estudiantes, padres de familia y docentes.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

El plan curricular está diseñado en concordancia con los principios, la visión, la misión y los objetivos institucionales, con la participación activa de los docentes y bajo la coordinación de los directivos.

La malla curricular de los años de básica y especialización que aplican los docentes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, se observó que están estructuradas y

sujetas a los acuerdos ministeriales N° 306-11 de la actualización y fortalecimiento del currículo de la educación general básica y 307-11 de bachillerato técnico.

El modelo pedagógico aplicado es el constructivista para formar personas en calidad de sujetos proactivos, capaces de tomar decisiones, emprender y emitir juicios de valor, lo que implica la participación activa de docentes y alumnos que interactúan en el desarrollo de la clase para construir, crear, facilitar, criticar y reflexionar sobre la comprensión de las estructuras del conocimiento, esto responde a las aspiraciones y necesidades de la institución, como una concepción educativa que tiene sus raíces epistemológicas en la importancia del significado, organización de métodos de apoyo que permiten que los alumnos construyan su propio aprendizaje. La aplicación de este modelo se pudo observar mientras un grupo de alumnos realizaba una clase de la especialidad de electromecánica, en la que los alumnos ponían en práctica lo explicado por el docente responsable de la asignatura.

En las planificaciones pedagógicas presentadas por los docentes, se verificó que se da menciona a la inclusión de temas transversales como son los valores, aunque en relación al liderazgo no se hace mención.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.

El Colegio Nacional Clemente Baquerizo tiene un gobierno organizacional donde cada persona cumple con el rol que le corresponde, los directivos asignan claramente las responsabilidades, así como también se da seguimiento y control del cumplimiento de las actividades asignadas a cada miembro para el buen funcionamiento del Colegio.

En lo que respecta a la organización en las aulas de clase, se solicitó la correspondiente autorización al Vicerrector para realizar una observación rápida de clases, en la que se pudo notar que no todos los docentes aplicaban una correcta organización y manejo de disciplina para la actividad de clases. Es decir existe poca formalización de las reglas que determinen el comportamiento en el aula de clases.

4.1.2.7 Dimensión administrativa, financiera y valores.

En el aspecto administrativo los directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo se encuentran comprometidos en la permanente búsqueda de incrementar una especialización de tipo productiva (producción agropecuaria) y de la implementación de un laboratorio de ciencias naturales para los años de básica, así lo indica un informe presentado a la Dirección provincial de educación. Actualmente el colegio cuenta con dos laboratorios (cómputo y mecánica). En lo que se refiere al aspecto financiero el presupuesto es asignado por el estado de acuerdo al informe de requerimientos presentado por parte de la colectora quien presenta informes mensuales de los gastos generados de acuerdo a las partidas presupuestarias asignadas.

Se lleva e control del personal mediante los registros de asistencia diaria. En la distribución de los insumos didácticos y de limpieza se observó que se lleva el control mediante actas de entrega – recepción. Además, se observó que para el manejo de los procesos administrativos – financieros disponen de un manual de procedimientos que les permite una adecuada toma de decisiones para la elaboración de presupuesto, pero falta hacer mención de reglas relacionadas con la ética y valores.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Los docentes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, entregan un reporte de calificaciones y de conducta a los padres de familia al finalizar cada trimestre, este aspecto se logro observar cuando se realizo la encuesta a los padres de familia por lo que coincidió con la reunión trimestral. Los docentes indicaron que tienen la disposición de atender a los padres de familia en los primeros 15 min de la jornada por asuntos que los padres quieran conocer acerca de sus representados o si es el caso por un llamado de atención.

El departamento de orientación y bienestar estudiantil DOBE se encarga del vinculo con la comunidad estas actividades se encontraron estipuladas en el código de convivencia, pero en la observación que realice mientras realizaba las encuestas

puede notar que no se da a conocer este código a los padres de familia. Solo se encontró un registro de taller de participación con las familias que había sido dado al inicio del año lectivo.

4.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA proporciona el estudio de los procesos de gestión para valorar al centro educativo como unidad que reflexiona sobre sus problemas y que tiene la facultad para diseñar estrategias de resolución de los mismos. Se considera como una estrategia metodológica que permite evaluar un proyecto, fenómeno o proceso en base a cuatro dimensiones: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

Las *fortalezas* aluden a las capacidades y recursos variados disponibles y controlados por la institución para el éxito de la marcha del proyecto. Son aquellos aspectos que dan buenos resultados y por lo tanto hay que cuidar y mantener.

A continuación las fortalezas que se han observado:

- Docentes con amplia trayectoria profesional, se destaca por los años de experiencia que tienen ejerciendo la docencia, misma que se evidencia en sus respectivas hojas de vida.
- La institución oferta bachilleres con miras al emprendimiento productivo. Para que al egresar del bachillerato puedan optar por empezar a formar sus propios proyectos productivos y/o fortalezca los conocimientos adquiridos durante la secundaria, en la vida universitaria al elegir una carrera técnica acorde a la especialización obtenida. Esto se evidencia en la misión del colegio.
- Actividades compartidas con otros colegios. Al compartir conocimiento con profesores y alumnos de otros colegios técnicos, se pone en práctica y fortalecen los conocimientos adquiridos.
- Mallas curriculares actualizadas para los dos niveles y especialidades que definen el perfil de los alumnos.

- El proceso metodológico y aplicación del modelo constructivista, es orientado por el directivo con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza en el aula de clases.
- Cuenta con infraestructura nueva. El colegio desde hace dos años está funcionando en nuevas y propias instalaciones, lo que proporciona un mejor espacio para trabajar.
- Predisposición de colaboración de directivos y personal con agentes externos. Los docentes colaboran y orientan en aspectos relacionados con el proceso educativo que se lleva en la institución.

Las *debilidades* son aquellas que pueden convertirse en problema para la institución. Se trata de los rasgos presentes en el proceso de gestión que se oponen o dificultan su realización satisfactoria. De allí que sea necesario superarlas o compensarlas.

A continuación las debilidades que se han observado:

- La institución no cuenta con un código de ética. Que evidencia el compromiso basado en valores fundamentales que orienten las responsabilidades de los directivos, profesores, personal administrativo y alumnos.
- Falta de difusión e ilustración de la Misión y Visión institucional. Es decir no se evidencia de manera visible y llamativa estos aspectos importantes.
- Falta mayor difusión del reglamento interno y manual de convivencia. Se evidencia por el escaso conocimiento de los mismos por parte de los miembros de la comunidad educativa.
- El PEI está caducado, existe un retraso en su reformulación.
- Falta impulsar la participación de la familia en las actividades de integración escolar.
- La institución no cuenta con un manual de funciones que deben cumplir los miembros de la comunidad educativa.
- Estructuración de organigrama no cumple con el orden de los niveles jerárquicos.
- El POA de la institución, sus actividades se encuentra muy generalizadas.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Las *oportunidades* se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños.

A continuación las oportunidades que se han observado.

- Capacitación y supervisión permanente otorgada por la DINSE. El colegio mantiene un convenio con este organismo.
- Aportes para el desarrollo de proyectos y trabajos de campo por parte de la DINSE.
- Buenas posibilidades de realizar convenios con otras organizaciones públicas o privadas.
- Aprobación de la nueva Ley de Educación Intercultural.
- Reforma de la malla curricular de los años de básica y de los bachilleratos técnicos.
- Municipio presto a la implementación de obras en los centros educativos.
- Capacitación/actualización por parte del Gobierno Nacional.

Las amenazas están en aquellas áreas donde la institución encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Representan el análisis externo de la institución

- Distracción que hay en el medio que pueden influir negativamente en los alumnos no permitiendo que continúen con su profesionalización. Este aspecto fue indicado por los docentes.

4.1.3.3 Matriz FODA

Ambiente interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes con amplia trayectoria profesional • La institución oferta bachilleres con miras al emprendimiento productivo. • Actividades compartidas con otros colegios. • Mallas curriculares para los dos niveles y especialidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • La institución no cuenta con un código de ética. • Falta de difusión de la Misión y Visión institucional. • Falta mayor difusión del reglamento interno y manual de convivencia. • El PEI está caducado, existe un retraso en su elaboración.

<ul style="list-style-type: none"> • El proceso metodológico y modelo constructivista es orientado por directivo. • Cuenta con infraestructura nueva. • Predisposición de colaboración de directivos y personal con agentes externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta impulsar la participación de la familia en • La institución no cuenta con un manual de funciones. • Estructuración de organigrama sin orden en la jerarquía. • El POA las actividades se encuentra muy generalizadas.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y supervisión permanente otorgada por la DINSE. • Aportes para el desarrollo de proyectos y trabajos de campo por parte de la DINSE. • Buenas posibilidades de realizar convenios con otras organizaciones. • Aprobación de la nueva Ley de Educación Intercultural. • Reforma de la malla curricular de los años de básica y de los bachilleratos técnicos. • Municipio en la implementación de obras en centros educativos. • Capacitación/actualización de conocimientos a los docentes por parte del Gobierno nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distracción que hay en el medio que pueden influir negativamente en los alumnos impidiendo que los alumnos profesionalizándose.

Matriz N°4

Elaborado por: Olga Chica R.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De los directivos

Se encuestó a 4 directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, a continuación se describen las tablas estadísticas con sus resultados y con su respectivo análisis.

Tabla 6.

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	100%
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo	4	100%
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los directivos manifiestan que la forma de organización de los equipos de trabajo en el colegio es por la organización de tareas en una reunión general cada trimestre y por grupos de trabajos, es decir que al organizarse de esta manera buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; para tener una mejor visión de las actividades realizadas y planificar y/o mejorar las actividades de la institución de manera conjunta.

Tabla 7.

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	4	100%
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los directivos manifiestan que se toma en cuenta el número de miembros de la institución para determinar el tamaño de la organización. Este aspecto no permite una mayor visión de cómo se encuentra la organización ante la comunidad. Para medir mejor el tamaño de la organización debería ser por los resultados ya que estos permiten valorar criterios para identificar las fortalezas y las debilidades de la institución.

Tabla 8.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	100%
b. No		
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo
Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los directivos manifiestan que si se toman en cuenta para asignar las tareas a los miembros de la institución, el manual de normas reglas y procedimientos para su mejor desenvolvimiento de las actividades ya sea administrativas o pedagógicas, mismas que están estipuladas en el reglamento interno del colegio. Esto con la finalidad de lograr que las actividades se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control, que deben estar establecidas en el reglamento de la institución.

Tabla 9.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director		
b. Rector	3	75%
c. Consejo Directivo	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo
Elaboración: Olga Chica R.

El 75% de los directivos manifiesta que es el rector quién lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Esto indica que es una persona que tiene cierta

predisposición a escuchar a sus compañeros de labores y que toma en consideración las opiniones para tomar decisiones. Quién determina e integra los factores físicos, personales, funcionales y culturales en la institución a pesar de la diversidad de intereses que pueda existir entre los miembros, con el objetivo de llevar un proceso dinámico de trabajo.

Tabla 10.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	4	100%
b. No		
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de directivos delegan la resolución de conflictos a sus colaboradores para una toma de decisiones pertinente y oportuna si el caso lo amerita. Lo importante en este aspecto es que el directivo debe conocer perfectamente a quien delega y los límites de actuación que se le proporcione, esta oportunidad de delegar responsabilidades más aun en la resolución de conflictos es clave para animar y motivar al personal para que se sientan más implicados en los procesos y decisiones que afectan sus tareas.

Tabla 11.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	75%	1	25%		
B	Desarrollo profesional de los docentes	3	75%	2	25%		
C	La capacitación continua de los docentes	3	75%	1	25%		
D	Trabajo en equipo			4	100%		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100%				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	50%	2	50%		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	75%	1	25%		

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los directivos opina que siempre se promueve la vivencia de valores institucionales y personales, seguido con el 75% de la excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, la capacitación docente y la delegación de autoridad a los grupos de decisión y el 100% manifiesta que a veces se promueve el trabajo en equipo. El Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización, la costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra sociedad; por ello resulta difícil adaptarse al trabajo en equipo. Los directivos deben interesarse más por superar el aislamiento operativo y las capacidades para el mejor cumplimiento de su misión, rol y funciones y el bienestar de sus subordinados.

Tabla 12.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas			4	100%		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	100%				
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	75%	1	25%		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	50%	2	50%		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	100%				

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los directivos manifiesta que siempre las habilidades de liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas, y a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. El 100% de directivos manifiesta que a veces estas habilidades son innatas. A través de la historia se ha podido observar de la existencia de líderes natos que han llevado en su personalidad las habilidades de un líder, pero en la actualidad se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con sólo reforzar aquellas habilidades de liderazgo, a través del estudio sistemático de principios y del permanente autoanálisis del propio desempeño profesional.

Tabla 13.**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	100%				
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	25%	3	75%		
C	La mejora de los mecanismos de control.	4	100%				
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	25%	3	75%		

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los directivos manifiestan que siempre hacen uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, y también de la mejora de los mecanismos de control, con la finalidad de mejorar el desempeño y el progreso escolar. Estos dos aspectos son muy necesarios para retroalimentar todo aquello que necesiten mejorarse, pero también se puede mejorar el desempeño con la existencia de ambientes cordiales de trabajo este aspecto incide considerablemente en el ánimo y logro de los objetivos. El 75% de los directivos opina que a veces se promociona por la disminución del número de estudiantes por aula y por la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 14.**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	1	25%	3	75%		
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100%				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	75%	1	25%		
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100%				
E	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los directivos manifiestan que siempre el órgano de gestión y técnica integran la institución, esto para tener un mejor control en los canales de comunicación entre las áreas administrativa y pedagógica. El 75% manifiestan que a veces lo integra el órgano de dirección. Lo adecuado es que sea el órgano de dirección el que siempre integre la institución ellos son los responsables de orientar, dirigir y administrar la institución en los aspectos pedagógicos, académicos, administrativos, financieros, culturales y sociales, con el apoyo de los demás órganos que serían las comisiones que colaboran en la participación dinámica de la comunidad educativa.

Tabla 15.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	100%				
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			4%	100%		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	100%				
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	100%				

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R

El 100% de los directivos manifiesta que siempre se encarga a los equipos educativo, didáctico y junta de profesores de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. El 100% manifiesta que a veces se encarga de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Lo adecuado es que se promueva al 100% todos estos aspectos de manera permanente.

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

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los directivos opina que siempre los departamentos didácticos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; formular propuestas al equipo directivo referente de los proyectos, planes; elaborar programaciones didácticas de la institución; elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; mantener actualizada la metodología; colaboran con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje; elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas; El 75% de los directivos manifiesta que a veces este departamento promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento. Este aspecto es muy importante estimularlo porque orienta a la transformación de las propias prácticas, para elevar la calidad académica.

Tabla 17.**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100%		

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R

El 100% de los directivos manifiesta que si se fomenta la gestión pedagógica en el centro educativo, fomentando la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Los directivos son actores clave de estos procesos de reorganización institucional pues son los responsables de promover la identificación de aspectos positivos y/o negativos apoyados en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de la gestión pedagógica.

Tabla 18.**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	4	100%		
B	Plan estratégico.	4	100%		
C	Plan operativo anual.	4	100%		
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	4	100%		

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R

El 100% de los directivos manifiesta que se ha aplicado la reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo anual y proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes; todo esto para mejorar y/o actualizar el material de planificación educativa.

4.2.2 De los profesores

Se encuestó a 20 docentes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, a continuación se describen la tabla estadística con sus resultados y con su respectivo análisis.

Tabla 19.
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	20%	12	60%	4	20%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50%	8	40%	2	10%
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	60%	7	35%	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.	9	45%	10	50%	1	5%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	15%	16	80%	1	5%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55%	8	40%	1	5%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	12	60%	8	40%		
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	12	60%	3	15%	5	25%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10%	8	40%	10	50%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20%	12	60%	4	20%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25%	12	60%	3	15%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	7	35%	11	55%	2	10%

13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	30%	11	55%	3	15%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	7	35%	10	50%	3	15%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40%	12	60%		
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35%	9	45%	4	20%

Fuente: Encuesta directa a Docentes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 60% de los docentes manifiesta que a veces su rol lo define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Es decir que no se sienten en la capacidad suficiente para realizar cuestionamientos fundamentados.

El 50% de los docentes manifiesta que siempre 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. Seguido de un 40% que opina que a veces.

El 60% de los docentes manifiesta que siempre la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Este aspecto se ve reflejado en las instalaciones que ofrece a los estudiantes un ambiente acorde al aprendizaje.

El 50% de los docentes manifiesta que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Este aspecto debe ser trabajado con mayor énfasis para lograr la participación colectiva

El 80% de los docentes manifiesta que a veces observan resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza en el proceso de enseñanza. Se debe identificar cual es el factor que esta provocando esta resistencia y tomar los correctivos necesarios. El 55% de los docentes manifiesta que siempre optan por el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. El 60% de los docentes manifiesta que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Aunque hay un 40% que a veces lo aplica. El 60% de los docentes manifiesta que siempre observan resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Se debe identificar el factor que está impidiendo que se aúnen esfuerzos para desarrollar conjuntamente estos nuevos métodos elaborados por otros compañeros.

El 50% de los docentes manifiesta que nunca se sienten poco integrados en el colegio y entre los compañeros. Aunque hay un 50% que manifiesta sentirse poco integrados, esto pone de manifiesto que hay factores que están impidiendo la integración total del personal docente. El 60% de los docentes manifiesta que a veces presentan desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Esto indica una leve falencia en los canales de comunicación entre docentes y directivos. El 60% de los docentes manifiesta que a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. El 55% de los docentes manifiesta que a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. El 55% de los docentes manifiesta que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El 50% de los docentes manifiesta que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

El 60% de los docentes manifiesta que a veces logran realizar actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Esto indica que falta mayor apoyo por parte de los directivos para el desarrollo de estos espacios, importantes para la integralidad de la comunidad educativa. El 45% de los docentes manifiestan que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

4.2.3 De los estudiantes

Se encuestó a 20 estudiantes de tercer año de bachillerato, especialidad administración y contabilidad del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, considerando este grupo porque están en un rango de edad que les permite tener un mejor conocimiento de lo tratado, a continuación se describe la tabla estadística con sus resultados.

Tabla 20.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	5	25%	9	45%	6	30%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	10%	14	70%	4	20%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20%	13	65%	3	15%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20%	14	70%	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.	3	15%	13	65%	4	20%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	5%	16	80%	3	15%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35%	10	50%	3	15%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	5%	13	65%	6	30%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15%	15	75%	2	10%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35%	9	45%	2	10%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	1 4	70%	5	25%	1	5%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	1 2	60%	6	30%	2	10%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45%	10	50%	1	5%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	4	20%	15	75%	1	5%

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 45% de los estudiantes manifiesta que a veces el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes. EL 70% de los estudiantes manifiesta que a veces las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes. El 65% de los estudiantes manifiesta que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.

En lo que respecta al desarrollo de las clases. El 70% de los estudiantes manifiesta que a veces, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El 65% de los estudiantes manifiesta que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. El 80% de los estudiantes manifiesta que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 50% de los estudiantes manifiesta que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 65% de los estudiantes manifiestan que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. El 75% de los estudiantes manifiesta que a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

El 45% de los estudiantes manifiestan que a veces en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 70% de los estudiantes manifiesta que siempre el profesor es quien decide qué se hace en esta clase. El 60% de los estudiantes manifiesta que siempre se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. El 50% de los estudiantes manifiesta que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 75% de los estudiantes manifiesta que a veces la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Se detecta que se debe incrementar la motivación en las aulas de clases, ya que esta es señalada como una de las causas primeras del deterioro y uno de los problemas más graves del aprendizaje. Numerosas investigaciones han demostrado la importancia de la motivación en el aprendizaje que provoca el interés por las actividades que le conducen a él.

4.2.4 De los padres de familia

Se encuestó a 20 padres de familia a nivel general del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, a continuación se describen las tablas estadísticas con sus resultados y análisis respectivo.

Tabla 21.

CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO Y MANUAL DE CONVIVENCIA

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	16	80%
b. No	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 80 % de los padres de familia opina que si se les ha dado a conocer el reglamento interno y manual de convivencia aunque solo ha sido al inicio del año lectivo. Esto es requisito importante para tener en cuenta ante situaciones que puedan presentarse con sus representados.

Tabla 22.

RELACIÓN COMUNICATIVA CON LOS DOCENTES Y AUTORIDADES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Muy buena	11	55%
b. Buena	8	40%
c. Regular	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 55% de los padres de familia manifiesta que tiene muy buena relación comunicativa con los docentes y autoridades, esto es un buen indicio para el buen enlace entre padres e institución. Es decir que reciben atención oportuna por parte de los docentes y autoridades. Aunque un 45% manifiesta que la comunicación está entre buena y regular. Esto indica que se debe buscar estrategias para mejorar la relación.

Tabla 23.**CONOCIMIENTO DE COMO SE FOMENTA LA FORMACIÓN EN VALORES**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	17	85%
b. No	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 85% de los padres de familia tiene conocimiento de cómo se fomenta la formación en valores en la institución, lo que indica que están pendientes de la formación de sus representados. Los padres de familia se sienten involucrados en el proceso de formación de sus hijos. Esto es sinónimo de corresponsabilidad que implica participar en la continuidad de este proceso educativo en el hogar.

Tabla 24.**FRECUENCIA DE FOMENTO DE LA FORMACIÓN EN VALORES**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Bastante	1	6%
b. Normal	16	94%
c. Poco	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

Del 85% de los padres que contestaron que SI en la pregunta anterior, manifestaron el 94% que la frecuencia de fomento en formación de valores se da de manera normal. Este aspecto lo notan por los comentarios que hacen sus hijos cuando realizan sus tareas.

Tabla 25.**IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN FOMENTADA EN VALORES TANTO EN EL HOGAR COMO EN EL COLEGIO**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	20	100%
b. No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los padres de familia considera realmente importante la educación fomentada en valores tanto en el hogar como en el colegio, ellos quieren que sus hijos sean personas de bien. La educación en valores es sumamente importante dado que el docente es un elemento activador para incidir en la enseñanza aprendizaje de valores y normas.

Tabla 26.

APORTE DE IDEAS EN LOS ASUNTOS TRATADOS EN REUNIONES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Siempre	7	35%
b. Alguna vez	13	65%
c. Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa a padres de familia del Colegio Nacional Clemente Baquerizo
Elaboración: Olga Chica R.

El 65% de los padres de familia alguna vez aporta con ideas en los asuntos tratados en las reuniones en la institución. Lo que indica que falta fortalecer este aspecto ya que es muy importante tener en consideración la opinión y participación de los padres.

Tabla 27.

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
1	Se acerca Ud. al colegio para conocer como está el comportamiento y rendimiento de su hijo/a.	10	50%	10	50%		
2	Dialoga Ud. con su hijo/a acerca de la disciplina que debe mantener dentro y fuera del colegio.	15	75%	5	25%		
3	Trata Ud. de hacer comprender a su hijo/a del esfuerzo que deben hacer hoy ya que este le servirán para el futuro.	14	70%	6	30%		
4	Participa Ud. en las actividades de integración y culturales que realiza el colegio.	7	35%	13	65%		
5	Supervisa y/o colabora Ud. con la realización de tareas escolares de su hijo/a	11	55%	7	35%	2	10%
6	Trata Ud. ser un ejemplo de ética y buena conducta en su hijo/a.	18	90%	2	10%		
7	Fomenta Ud. en su hijo valores como: la solidaridad, respeto, responsabilidad,	16	80%	4	20%		

	tolerancia, honestidad, dignidad, entre otros.						
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta directa a Padres de familia del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 90% de los padres de familia trata de ser un ejemplo de ética y buena conducta para su hijo/a; el 65% a veces participan en las actividades de integración y culturales que realiza el colegio y el 10% nunca supervisa y/o colabora con la realización de tareas escolares de su hijo/a. Lo que indica que falta fortalecer los dos últimos aspectos que son muy importantes para el desarrollo integral familiar de los alumnos.

4.2.5 De la entrevista a Directivos

Matriz N⁴

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	75%	1	25%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	25%	3	75%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	75%	1	25%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	50%	2	50%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	25%	3	75%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	50%	2	50%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	3	75%	0	0%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	4	100%	0	0%

Fuente: Entrevista directa a Directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

Elaboración: Olga Chica R.

El 100% de los directivos tiene claro cuáles son los antivalores, seguido del 75% relacionado con el conocimiento de los valores que predominan en los profesores y alumnos, es decir hay coincidencia en la identificación de los valores que se inculcan en la institución y de cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado y de diferenciar lo que es la comunicación y la información. Pero el 75% dio una respuesta débil acerca de conocer si cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo y también acerca del cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado. Es decir no tuvieron suficiente claridad en identificar que tipo de liderazgo predomina en la institución.

4.2.6 Matriz de problemáticas

Después de realizado el diagnóstico, aplicación de encuestas, entrevistas y análisis de los documentos a los involucrados en el proceso investigativo, se ha llegado a determinar los siguientes problemas:

Problemas observados	Causas	Efectos
Docentes no tienen claramente definido su rol como líder, para realizar cuestionamientos.	Falta de capacitación a seminarios de liderazgo	El docente no puede cambiar la perspectiva de la enseñanza de pasiva a una dinámica para el cambio y la innovación.
Los docentes detectan cierto grado de resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	Desconocimiento de la importancia de aplicar los nuevos procesos metodológicos. Poco interés por capacitarse y/o actualizarse.	Obstaculizan/retrasan el proceso. Los estudiantes también pueden presentar resistencia por el apoyo negativo de los padres en desacuerdo.
Algunos docentes se sienten poco integrados entre sus compañeros	Los directivos no incentivan encuentros de integración que motive el compañerismo.	La resistencia al apoyo en las decisiones en beneficio de la institución.
Estudiantes aluden que las clases no se inician con motivación, poca	Los docentes no están actualizados lo suficiente en metodologías	Los estudiantes se desmotivan, las clases se vuelven pasivas, y no

innovación de los métodos de enseñanza, variedad, participación e interacción con los docentes.	innovadoras y no incentivan la motivación en los estudiantes.	garantiza el éxito en la enseñanza – aprendizaje. Incumplimiento de lo descrito en los planes didácticos.
Se evidencia que los directivos escasamente tienen en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes.	Falta de fluidez en canales de comunicación	Sienten que no son tomados en cuenta.
Los directivos presentan deficiencia en el conocimiento si en el reglamento consta que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.	Descuido por parte de los directivos al no incorporar y/o no difundir el liderazgo en la comunidad educativa a través del reglamento interno.	No hay las bases para implementar el liderazgo en la acción educativa.
La institución no cuenta con manual de organización, código de ética, manual de funciones, PEI desactualizado.	Desconocimiento de la importancia de contar con estos documentos de vitales para la buena marcha de toda institución educativa.	El no tener un documento en donde se estipule el poder dar seguimiento, evaluar y controlar si se están cumpliendo o no con los objetivos institucionales.
Organigrama de la institución no está bien estructurado.	Desconocimiento de estructuración de organigramas	.No se tiene claridad de los niveles de jerarquía a quien le corresponde cada nivel.
La misión y visión no se difunde e ilustra en la comunidad educativa.	Desconocimiento de la importancia de la difusión de la misión y visión para que la institución pueda alcanzar sus objetivos institucionales.	La comunidad en general no conoce a satisfacción lo que la institución desea lograr a futuro. No logra expandir su gestión y prestigio a otros niveles.

Elaboración: Olga Chica R.

5. DISCUSIÓN

Para determinar si existe buena gestión del liderazgo y valores en el colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo, durante el período lectivo 2011 – 2012, se realizó este trabajo de investigación, dentro del campo científico, en diferentes áreas y aspectos de las actividades de la institución.

El análisis está centrado en las declaraciones de aspectos relacionados con la gestión y acciones de un líder, tanto en los directivos y docentes además de la perspectiva que tienen los alumnos y padres de familia respecto a estos dos actores educativos.

Partiendo de la definición de Miguel Angel Sarni (2005) cuando establece gestión educativa “Es un proceso de conducción por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar todas aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica – didáctica, eficiencia administrativa, proyección comunitaria y trascendencia cultural.” (p. 41), se analizará y determinará la existencia o valoración de la gestión de liderazgo y valores en la institución.

Analizando la *Forma de Organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, Tabla N° 6*, de acuerdo a los resultados, todos los encuestados manifiestan que el rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre y por grupos de trabajo. EL directivo, se maneja como un líder tipo demócrata, como señala Stephen P. Robbins “El líder democrático involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir cuáles serán las metas y los métodos de trabajo y usa la retroalimentación para dirigir a los empleados.” (P. 347).

En el *aspecto que se tomen en cuenta para medir el tamaño de la organización, Tabla N° 7*, de acuerdo a los resultados, todos los encuestados manifiestan que el

tamaño de la organización se mide por el número de miembros de la institución. Esta es una opción no acertada para este aspecto. Lo lógico es medir el tamaño de la organización por los resultados obtenidos, ya que estos proporcionan una perspectiva de cómo está la institución frente a las demás y pueda determinar estrategias de competitividad.

En el aspecto *las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, Tabla N°8*, de acuerdo a los resultados, todos los encuestados manifiestan que si se toman en cuenta. El directivo hace uso del reglamento interno para la asignación de funciones y tareas. Se considera de vital importancia porque regula el funcionamiento organizativo, administrativo y pedagógico del Centro Educativo.

En el aspecto *el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, Tabla N°9*, de acuerdo a los resultados, todos los encuestados manifiestan que si se toman en cuenta. El directivo motiva un ambiente favorable de trabajo. De acuerdo a lo que describe Charles H. Zastrow “que el consenso es una opinión colectiva a la que llega un grupo de personas que trabajan juntas en condiciones que permiten una comunicación suficientemente abierta y el clima del grupo, de suficiente apoyo como para que todos en el grupo sientan que han tenido ocasión de influir en la decisión y están preparados para apoyarla.” (P. 239). Para utilizar el consenso de forma eficaz, en el grupo debe existir un ambiente de confianza y cooperación.

En el aspecto *delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, Tabla N° 10*, de acuerdo a los resultados, todos los encuestados manifiestan que si se toman en cuenta. El directivo como líder demócrata delega responsabilidades. Como indica “un mecanismo básico para lograr la coordinación se emplea la cadena de mando expresada en su organigrama, establece las relaciones laborables y de comunicación entre las unidades donde clarifica las responsabilidades, con lo que ayuda a resolver conflictos.” (P. 168). En los centros educativos, el cambio hacia una toma de decisiones participativa no depende solamente del director, aunque él es quien indica el proceso, ya que le corresponde ceder autoridad para dar participación a los demás miembros de la comunidad escolar. Depende también de

los demás miembros que asuman el compromiso junto con el director de contribuir al logro de los objetivos institucionales.

En el aspecto *la administración y liderazgo del centro educativo*, *Tabla N° 11*, de acuerdo a los resultados, mayoritariamente manifestaron que siempre se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, capacitación continua de los docentes, vivencia de valores institucionales y personales, y delegación de autoridad a los grupos de decisión. Y mayoritariamente que a veces se promueve el trabajo en equipo. En este último inciso, los directivos deben incentivar la dinámica de grupo como manifiesta (Fernandez & Malvar, 1999: pág. 3) “El trabajo con los compañeros significa mucho más que las reuniones de profesores estructuradas o las conversaciones esporádicas. Supone la planificación cooperativa, actuar como tutor de un compañero, ser el monitor de un maestro nuevo, participar en actividades colectivas de desarrollo del profesorado o sentarse en comisiones de revisión para comentar casos individuales de alumnos con necesidades educativas especiales”. Esto es permitir el desarrollo e integración entre directivos y docentes a través de sesiones de trabajo en las que se analicen y elaboren materiales, se compartan perspectivas y experiencias de los propios integrantes y reflexión sobre las prácticas escolares.

En el aspecto *promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar*, *Tabla N° 13*, de acuerdo a los resultados, mayoritariamente manifestaron que a veces se promueve por la disminución del número de estudiantes por aula y por la existencia de ambientes cordiales. Los directivos deben considerar importantes estos indicadores, para diseñar un plan de contingencia que permita atender a tiempo la promoción de la mejora de desempeño.

Mayoritariamente este aspecto se promociona por el desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia que les falta mejorar y por la mejora de los mecanismos de control. La participación del director en la observación de la clase y la retroalimentación se relaciona con un mejor desempeño de los docentes y estudiantes. Pero los líderes escolares no siempre tienen el tiempo para concentrarse en esta importante tarea, es necesario mantener fortalecidos estos

aspectos ya que en la actualidad se hace mucho énfasis por parte del gobierno mejorar el desempeño de todos quienes conforman la comunidad educativa.

En el aspecto *organismos que integran la institución, Tabla N° 14*, mayoritariamente respondieron que a veces se promueve desde dirección (director, consejo escolar, consejo académico). Indicando que este organismo no siempre se integra en los procesos de liderazgo y gestión promovidos por el centro educativo, lo adecuado es que este inciso debe ser siempre el que lidere los procesos con el apoyo de los demás órganos que integran la institución.

En el aspecto *actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, Tabla N° 15*, mayoritariamente respondieron que a veces se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Hay que recordar que la convivencia es el establecimiento de relaciones interpersonales y grupales satisfactorias que contribuyen a un clima de confianza, respeto y apoyo mutuo en la institución y a su vez genera el funcionamiento democrático favoreciendo la existencia de relaciones positivas entre los miembros de la comunidad educativa. Por lo tanto los directivos deben incentivar acciones para integrar este inciso en la promoción de la gestión del liderazgo en la institución.

Continuando con la investigación se desarrolló la encuesta a los docentes con la finalidad de conocer como esta su rol de líderes en las aulas, aplicación de valores en la pedagogía y su percepción del liderazgo en relación a los directivos.

En la declaración *el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, Tabla N° 19*, de acuerdo a los resultados, mayoritariamente manifestaron que a veces se define esta declaración planteada. Partiendo de la reflexión de Felicidad L. Abril – la influencia del líder se ejerce en razón de que tanto él como los restantes miembros consideran que tiene más capacidad y dotes que nadie para ello, y por eso tiene también el derecho y el deber de ejercerla. Calificativos que se adecuen a este tipo de convencimiento serian los que emplea Renzo Titone referidos “al profesor que con dominio de sí mismo, comprensión, respeto y afecto hacia el alumno, afronta con firmeza y serenidad su tarea docente.” (P. 127). Es preciso señalar que esta

reflexión está situada en un contexto social en tres áreas de desarrollo como es el personal, orientado a la autoestima y auto imagen de sí mismo, para enfrentar los procesos de cambio que se van produciendo en la sociedad y en la institución escolar. El desarrollo social, aprender a trabajar con otros, a formar equipos y establecer relaciones empáticas. Y el desarrollo profesional, que implica nuevas formas de trabajo, diseño de proyectos innovadores con un sentido cada vez mayor de “visión pedagógica”. El rol profesional del docente cobra sentido en tanto cuanto éste es un agente social que su accionar está en función del desarrollo y crecimiento de las personas y de la comunidad. Por lo tanto los docentes deben convencerse de sus capacidades de realizar el cuestionamiento fundamentado a las órdenes superiores.

En la declaración *el liderazgo está ligado intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización, Tabla N° 19*, De acuerdo a los resultados manifestaron mayoritariamente por la opción siempre a esta declaración. Es apropiado que se fortalezca este aspecto ya que los procesos de innovación son constantemente revisados por los procesos gubernamentales. Según lo establece en la LOEI en su *art.2 literal u*. “Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos.- Se establece a la investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos como garantía del fomento de la creatividad y de la producción de conocimientos, promoción de la investigación y la experimentación para la innovación educativa y la formación científica”.

En la declaración *resistencia o escepticismo en los padres cuando intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza Tabla N° 19*, de acuerdo a los resultados manifestaron mayoritariamente que a veces los padres muestran desacuerdo respecto a esta declaración. Lo que indica que falta fortalecer este aspecto para que disminuya esta resistencia. Según la relación entre profesores y padres no es tan sencilla. Los padres no son simples usuarios. Según se refiere Philippe Perrenoud “El deber de informar e implicar a los padres de ahora en adelante forma parte del conjunto de condiciones de los profesores y requiere las competencias correspondientes, en cierto modo escolarizar a los padres para que en lo sucesivo se instruyan y apoyen los nuevos procesos.” (P. 95)

Continuando con la investigación se desarrolló la encuesta a los estudiantes con finalidad de conocer su percepción del liderazgo de los directivos y docentes, la innovación, creatividad y valores en las aulas de clase.

En la declaración *las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes*, *Tabla N° 20*, de acuerdo a los resultados, manifestaron mayoritariamente por la opción a veces. Según Clelia P. Baez “además de la idoneidad para guiar al estudiante en el aprendizaje, se espera que el tutor, directores, coordinadores; sea sensible a sus necesidades, posea buena capacidad dialógica y de escucha, alerte a las instancias correspondientes sobre la vulnerabilidades que manifiesta cada estudiante.” (P. 93)

En la declaración *los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario*. *Tabla N°20*, de acuerdo a los resultados, manifestaron mayoritariamente por la opción a veces. Los valores y virtudes conducen al ser humano a una vida más plena y una convivencia más feliz, él conocerlos, practicarlos y vivirlos son condiciones indispensables para vivir en armonía; en ellos reside la importancia generalizada de la legítima aspiración al bien común. El educar y promover actitudes y valores a los alumnos debe ser hoy un objetivo prioritario tanto de padres, docentes.

En la declaración *es el profesor quien decide que se hace en clase*. *Tabla N°20*, de acuerdo a los resultados, manifestaron mayoritariamente por la opción siempre. Según Miguel F. Pérez “los profesores generan buena parte su comportamiento didáctico en el aula, como que lo que afecta de modo inmediato al beneficio o perjuicio del alumno no es lo que el profesor piensa/decide/desea hacer, sino su comportamiento real en el aula.” (P. 83)

En la declaración *los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes*. *Tabla N° 20*, de acuerdo a los resultados, manifestaron mayoritariamente por la opción a veces. Como indica (Domínguez & Medina, 2011: pág. 1) “La innovación es una actividad esencial para la mejora de los procesos de enseñanza - aprendizaje y

constituye una base para el diseño y desarrollo curricular. Mejorar las acciones formativas y sentar las bases para la transformación continua requiere del profesorado una actitud y una práctica generadora de nuevo conocimiento didáctico y profesional”.

Por último se desarrolló la encuesta a los padres de familia, de acuerdo a los resultados manifestaron mayoritariamente que si presentan predisposición a participar en las actividades académicas.

En el aspecto *conocimiento del reglamento interno y manual de convivencia*, *Tabla N°21*, de acuerdo a los resultados, los encuestados manifestaron mayoritariamente por la opción SI. Según se determinó en el aspecto de clima escolar, convivencia y valores se observó en los registros de charlas a los padres de familia en los que se les da a conocer estos reglamentos.

En el aspecto *importancia de la educación fomentada en valores* tanto en el hogar como en el colegio, de acuerdo a los resultados, todos manifestaron estar de acuerdo de la importancia de los valores en la educación. Según José S. Botero “Se comprende la importancia de los valores en la educación de la persona y el papel transcendental de los padres de familia en la educación de los hijos, como los - primeros formadores. A la familia como primera escuela de humanismo y de las virtudes sociales, le corresponde inculcar unos valores específicos. Normalmente, la familia debe educara para el amor, el dialogo y la solidaridad, para le relación interpersonal, para la estima de la vida y la verdad.” (P. 96).

De los resultados obtenidos de la entrevista a los directivos, en los incisos - el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple, el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo- y -cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado’-, mayoritariamente dieron una respuesta débil. Es necesario reconocer las características principales que definen la gestión escolar, así como las funciones desarrolladas por el director y el equipo de docentes, para ello se deben revisar constantemente los apartados e incluir las tareas de liderazgo. La función de dirección debe permanecer claramente orientada hacia los medios a través de los cuales la dirección despierte en los demás una

acción encaminada a materializar los objetivos institucionales y determinar de esta manera el tipo de liderazgo que se ejerce. La función de dirigir se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la institución, poniendo especial atención en la conducción de los recursos humanos. El liderazgo dinamiza las instituciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Al finalizar la investigación, se ha logrado determinar que en el colegio Nacional Clemente Baquerizo, de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas tanto a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; se concluye que la gestión del liderazgo y valores se aplica en un nivel medio.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones Generales

De acuerdo al análisis de los resultados de la investigación sobre la gestión del liderazgo y valores el Colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo, durante el período lectivo 2011 – 2012, se encontró que existen diversas falencias las mismas que se puede superar con el programa de mejoramiento propuesto, a continuación se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

La investigación mostró que los niveles de gestión, liderazgo y valores en la institución estudiada, están en un nivel medio, denotando una debilidad en la gestión en las actividades académicas.

Los directivos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo no han realizado una planificación eficiente por lo que no cuenta con todos los instrumentos de gestión, se evidencia la falta del manual de organización, código de ética, manual de funciones, PEI desactualizado, documentos que permiten delimitar funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, el compromiso del logro mancomunado de los objetivos institucionales. Lo que denota una debilidad en la reingeniería de los procesos.

Los docentes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo no todos tienen definido su rol de líder, lo que perjudica el desarrollo de su actitud y habilidades para realizar cuestionamientos fundamentados, a las decisiones, además de la débil aplicación de la motivación, innovación, participación, interacción con otros docentes e incumplimiento de la aplicación del eje transversal de los valores en el desarrollo de las clases.

Los docentes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo perciben la resistencia y escepticismo por parte de los padres de familia cuando se ha intentado llevar nuevos métodos de enseñanza. Se refleja el débil compromiso y actitud hacia el cambio que conlleva aplicar nuevas metodologías en beneficio de los estudiantes.

Los estudiantes del Colegio Nacional Clemente Baquerizo, tienen la percepción de que sus opiniones y la de los docentes no son tomadas en cuenta lo suficiente por

los directivos, lo que refleja que no hay adecuado canal de comunicación entre estos actores.

Se evidencia bajo nivel de participación de los padres de familia en las actividades curriculares y de integración de la institución, lo que provoca el desconocimiento de las ventajas que puede tener la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, y en virtud de ello denotan cierto grado de resistencia o escepticismo.

6.2. Recomendaciones Generales

En la actualidad, es necesario tomar en cuenta las demandas del liderazgo y valores en la gestión educativa de nuestra sociedad, por lo que al desarrollo de las organizaciones educativas está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas, necesitando de un acertado liderazgo para rediseñar los procesos de gestión en cada área, de manera que permita no sólo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también de los espacios en la toma de decisiones que posibiliten cumplir con las expectativas que se espera de la educación.

Tomando en consideraciones las conclusiones antes indicadas, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Los directivos deben desarrollar un plan de mejoramiento permanente a los instrumentos de gestión educativa y de la estructura organizativa, que les sirva de soporte para el control, evaluación al cumplimiento de los procedimientos que implican mejorar el desempeño de resultados, propiciando la formación del liderazgo y valores en cada uno de sus aspectos.

Los directivos deben promocionar más el trabajo en equipo en los docentes, con la finalidad de incorporar y valorar los esfuerzos, ideas y planteamientos que generan y construyen conocimiento como modelo para la formación de los alumnos y mejoramiento en los canales de comunicación.

Los docentes deben buscar estrategias de comunicación y motivación para disminuir/eliminar la resistencia y escepticismo en los padres de familia, cuando

intenten llevar nuevos métodos de enseñanza, y lograr el compromiso de participación y corresponsabilidad en las actividades curriculares para que de esta manera tenga una clara visión de las ventajas que tiene la aplicación de esta nueva metodología en beneficio de sus representados.

Los directivos y docentes deben buscar estrategias para tener mayor participación comunitaria conjuntamente con los padres de familia, para lograr el involucramiento y compromiso en proyectos y programas en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo, para que los actores parte del entorno comunitario apoyen las acciones requeridas.

Los directivos y docentes deben difundir eficientemente el contenido del reglamento, manual de convivencia para que todos tengan claro cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

Los directivos, deben mejorar la relación y socialización de las estrategias de liderazgo y valores para mejorar el clima laboral, así como organizar de una manera integral las competencias no sólo del área pedagógica sino también de las áreas administrativas y financiera.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

“Plan de estrategias de liderazgo y valores para mejorar los niveles de comunicación y participación social en el Colegio Nacional Clemente Baquerizo a partir del tercer trimestre del año lectivo 2012 – 2013”.

7.2. Justificación

En actualidad, la educación en valores requiere de un cambio de la función docente que desempeñe en su actividad un liderazgo moral e intelectual; de la calidad del docente, va a depender la calidad de la educación. Toda reforma educacional debe comenzar por el docente, por lo que es preciso fortalecer su propia formación actitudinal en valores. Con el transcurso del tiempo surge la necesidad de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el entorno social impone a los individuos y a las organizaciones.

El liderazgo basado en valores fomenta las virtudes morales cuando busca cambiar las actitudes y conducta de quienes conforman la comunidad educativa, constituye un modo de conducción en lo social y personal. Al hablar de un liderazgo positivo y participativo dentro de una institución educativa se está reflejando al mismo tiempo valores en los alumnos quienes con el ejemplo podrán llegar a ser líderes en el futuro.

Es importante destacar que en la actual constitución del Ecuador en su art. 27, literal (e) estipula lo siguiente “La educación como un espacio de participación de las familias, determina que los niños, jóvenes y padres de familia son los principales usuarios del sistema educativo y, por lo tanto, deben participar en el mismo activamente, fortaleciendo la relación de la escuela con la comunidad”. Además en la ley orgánica de educación intercultural LOEI, dentro de sus principios art. 2, literal (o) estipula lo referente “a la participación ciudadana que se concibe como protagonista de la comunidad educativa en la organización, gobierno, funcionamiento, toma de decisiones, planificación, gestión y rendición de cuentas en los asuntos inherentes al ámbito

educativo, así como sus instancias y establecimientos. Comprende además el fomento de las capacidades y la provisión de herramientas para la formación en ciudadanía y el ejercicio del derecho a la participación efectiva”.

De estos componentes que se encuentran estipulados en las leyes educativas del Ecuador, se desprende la importancia de fomentar el liderazgo conjuntamente con los valores como competencia gerencial en las labores de dirección y como eje transversal en las aulas, involucrando la participación activa de los padres de familias y comunidad para complementar estas variables con su aplicación y asimilación.

Es por tal motivo que el plan de estrategias de liderazgo y valores pretende desarrollar habilidades para la gestión efectiva, relacionando las variables de estudio con la problemática encontrada, que contribuya a la mejora continua de los procesos y servicios que presta el Colegio Nacional Clemente Baquerizo. Esta propuesta, está orientada a contribuir en la mejora de la comunicación y participación social entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; en los procesos educativos, además de estimular un buen ambiente educativo en las aulas e inducir a la práctica de roles basados en el liderazgo y valores institucionales.

Se pretende que durante el desarrollo del plan de estrategias de liderazgo y valores se pueda lograr un cambio de actitud de los participantes que sea más integradora e interactiva, se incremente el sentido de servicio, responsabilidad y compromiso con la institución y este sea el resultado del proceso aplicado.

7.3. Objetivos de la propuesta.

Objetivo General

Diseñar un plan de estrategias de liderazgo y valores para mejorar los niveles de comunicación y participación social, en el Colegio Nacional Clemente Baquerizo a partir del tercer trimestre del Año lectivo 2012 – 2013.

Objetivos Específicos

Determinar la importancia de la aplicación de estrategias de habilidades de liderazgo y valores, en la gestión educativa que conlleve a mejorar la comunicación y fomentar un liderazgo ágil y participativo.

Contribuir al compromiso responsable de los docentes en la formación de los alumnos del Colegio Nacional Clemente Baquerizo con la inclusión mejorada del liderazgo y valores, que permita la participación activa de los padres de familias.

Analizar los paradigmas personales y organizacionales que permitan su auto reconocimiento como personas dinámicas en interacción con la institución.

Definir estrategias de acción inmediatas conjuntamente con los participantes, que les permita el desarrollo de habilidades de liderazgo, y pueda ser utilizado como un instrumento o recurso para el logro participativo de los padres de familia que contribuya a la mejora de los procesos educativos.

Lograr que los directivos implementen el plan de estrategias de liderazgo y valores que busca mejorar los niveles de comunicación y participación social, como línea de acción en alguno de los instrumentos de gestión educativa que consideren pertinente y sea aplicado desde el inicio del nuevo año lectivo.

7.4. Actividades

Esta propuesta se pretende desarrollar con el apoyo de un facilitador especialista en liderazgo, mediante su intervención en 4 sesiones con una duración de 1 mes cada una, es decir durante 3 meses, además de la participación de los directivos y una comisión de 10 docentes que previamente sean convocados a participar . A continuación se describe las actividades a desarrollar, cabe indicar que se sugiere una referencia bibliográfica que puede ser tomada en consideración para la capacitación de

cada actividad, para el respectivo diseño del plan conjuntamente con los participantes para de estas temáticas planteadas. En cada sesión se deberá desarrollar las estrategias de liderazgo y valores referentes a cada actividad

Cuadro N°1

N°	Tema de la actividad	Referencia bibliográfica
1	El liderazgo en nuestro entorno	<p>Richard L. Daft (2003). <i>La experiencia del liderazgo</i>. Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p> <p>Graciela Vandam (2007). <i>Liderazgo en acción..</i> Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p>
2	Trabajo en equipo – relaciones interpersonales	<p>Mapcal (1998). <i>Gestión eficaz del trabajo en equipo</i>. [Versión del libro]. Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p> <p>Marie Dalton & Dawn G. Hoyle & Marie W. Watts (2007). <i>Relaciones humanas</i> Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p>
3	Toma de decisiones – resolución de conflictos	<p>Mapcal (1995) <i>Toma de decisiones eficaces</i>. Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p> <p>Kathryn Girad & Susan J. Koch (1996). <i>Resolución de conflictos en las escuelas: manual para educadores</i> Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p> <p>Martha G. Quiroga & Isabel B. Fernández (2006). <i>Métodos alternativos de solución de conflictos: Perspectiva multidisciplinar</i>. Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p> <p>Claire Forest & Francisco J. García (2006) <i>Comunicación cooperativa entre familia y la escuela</i>. Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p>
4	Participación activa	<p>Nidia Garcia & Martha Rojas & Natalia Campos. <i>Las administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones</i></p>

		<p>educativas (2002) Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p> <p>Juan M. Manes (2004). <i>Gestión estratégica para instituciones</i> Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p> <p>Juan Leiva Olivencia (2011) <i>Convivencia y Educación Intercultural: análisis y propuestas pedagógicas.</i> Recuperado en http://www.books.google.com.ec</p>
--	--	---

Proyecto de aula – actividad N°1

Tema de actividad	El liderazgo en nuestro entorno
Periodo de ejecución	Octubre 2012 Duración: 2 horas cada items
Temáticas	<p>¿Qué significa ser líder?</p> <p>El liderazgo y la vida diaria</p> <p>La administración y el liderazgo</p> <p>Como descubrir las habilidades del liderazgo</p>
Objetivos	<p>Identificar las habilidades para el ejercicio de su papel con mayor visión, comunicación asertiva, confianza y ejemplo personal de actitudes constructivas para enfrentar nuevos retos.</p> <p>Evaluar sus valores, estilos, actitudes, capacidades de liderazgo y calidad integral de vida.</p> <p>Identificar las principales causas que desvían a los líderes y las habilidades del nuevo paradigma que ayudan a evitarlo.</p> <p>Aplicación de dinámica de integración</p>

Proyecto de aula – actividad N°2

Tema de la actividad	Trabajo en equipo – relaciones interpersonales
Periodo de ejecución	Noviembre 2012 Duración: 2 horas cada ítems
Temáticas	<p>¿Qué es un equipo de trabajo?</p> <p>El marco de trabajo para los equipos</p>

	Aspectos organizativos y funcionales Habilidades de relaciones interpersonales
Objetivo	Identificar cual es la misión y visión de cada uno en la institución
	Aplicar estrategias de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales.
	Desarrollar las aptitudes que nos permitan auto conocer las propias fortalezas y limitaciones de un liderazgo eficaz dentro del trabajo en equipo.
	Aplicación de dinámica de integración

Proyecto de aula – actividad N°3

Tema de la actividad	Toma de decisiones – resolución de conflictos	
Periodo de ejecución	Diciembre 2012	Duración: 2 horas cada 2 ítems
Temáticas	El entorno de las decisiones Toma de decisiones conjunta Eficacia del acuerdo obtenido a través de la mediación Solución a la gestión del conflicto	
Objetivo	Identificar las funciones directivas y la toma de decisiones	
	Estimular y animar la delegación de responsabilidades	
	Identificar como afrontar los conflictos que se presentan y encontrar la solución.	
	Aplicación de dinámica de integración.	

Proyecto de aula – actividad N°4

Tema de la actividad	Participación activa	
Periodo de ejecución	Diciembre 2012	Duración: 2 horas cada ítems
Temáticas	¿Qué es la gerencia participativa? Políticas educativas y gestión de la calidad	
Objetivo	Implicarse activamente en las actividades de mejora	
	Identificar las directrices gubernamentales en el marco de la política general y el plan de desarrollo.	
	Profundizar las expectativas de la comunidad educativa	
	Aplicación de dinámica de integración	

7.5. Localización y cobertura espacial

Esta propuesta de ser aprobada se desarrollara en el Colegio Nacional Clemente Baquerizo de la ciudad de Babahoyo – Provincia de Los Ríos.

7.6. Población Objetivo

El plan podría ser impartido a 4 directivos y 10 docentes de la sección vespertina del colegio Nacional Clemente Baquerizo.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

- **Humanos**

La propuesta es sostenible, debido a la relación entre necesidad y oportunidad que tienen los directivos y docentes de recibir una formación que les permitirá mejorar los niveles de comunicación e involucrar la participación social de las familias y comunidad en los procesos educativos, como cumplimiento de una de las finalidades que es promover la participación ciudadana tanto en la gestión como en el control y veeduría de las acciones educativas, factor que actualmente el gobierno nacional está promoviendo a través del nuevo modelo de gestión.

Tecnológicos

El colegio cuenta con un laboratorio de computación con acceso a internet banda ancha, lo que facilita la investigación, ampliación y profundización de la información, lo cual fortalece el proceso de formación y elaboración de las estrategias.

- **Materiales**

El colegio dispone de un stock de suministros de oficina que servirán para llevar a cabo la propuesta como son papel bond, tinta para impresora, bolígrafos, marcadores, cartulina, etc.

- **Físicos**

El colegio cuenta con una infraestructura nueva, las aulas están acondicionadas lo que facilitaría la utilización de cualquiera de ellas para las prácticas dinámicas de las sesiones. Además cuenta con un espacio de pequeña dimensión para las actividades que el facilitador desee implementar. También cuenta con equipos de amplificación, micrófonos.

- **Económicos**

De ser aprobada la propuesta, las autoridades del colegio incentivarán la capacitación previa para el posterior diseño del plan de estrategias, como sugerencia se puede invitar a la capacitación a directivos de colegios aledaños, como un servicio a la comunidad que ya esto es iniciar en el proceso de la participación ciudadana comunitaria.

A pesar de que las partidas presupuestarias ya están asignadas para cubrir los diversos requerimientos, la elaboración de este plan es un gasto más que tendrá que asumir la institución y apoyarse con actividades de autogestión, con el fin de mejorar la gestión de liderazgo y valores en el centro educativo.

- **Organizacionales**

La aceptación y autorización de la propuesta corresponde a las autoridades del colegio. La propuesta quedaría como proyecto con un líder responsable y los integrantes como equipo que coordine la aplicación reglamentándose en uno de los instrumentos de gestión educativa que se considere pertinente.

7.8. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Honorarios del profesional	1	\$ 150	\$ 600
Fotocopias de módulos	630	\$ 0,03	\$ 18,90
Certificados de participación	15	\$ 1,00	\$ 15,00
Material didáctico (esferográficos, hojas A4, carpetas, papelotes, marcadores permanentes)	15	\$ 1,00	\$ 15,00
Refrigerios	64	\$ 1,00	\$ 64,00
Total			\$ 712,90

7.9. Cronograma

El cronograma contiene fechas estimadas, las mismas que quedan a consideración de los directivos del colegio.

N°	Actividades	Duración	Responsables	Fecha
1	Modulo 1	8 horas	Líder	1 sesión por semana durante el mes de octubre 2012.
2	Modulo 2	8 horas	Líder	1 sesión por semana durante el mes de noviembre 2012
3	Modulo 3	8 horas	Líder	1 sesión por semana durante los meses de nov/dic. 2012
4	Modulo 4	4 horas	Líder	1 sesión por semana durante el mes de diciembre 2012
5	Entrega de certificados del plan elaborado		Participantes	Diciembre 2012
6	Entrega de certificados		Líder, Directivos	Diciembre 2012

8. BIBLIOGRAFIA

Textos

Alvarez L. (2011) Instructivo para elaboración de Tesis Proyecto de grado I. Editorial UTPL

Buele M. (2011) Proyecto de investigación II. Editorial UTPL

Chavarría M. (2007) Educación en un mundo globalizado – retos y tendencias del proceso educativo. Editorial Trillas.

Guillen M. (2008) Ética en las organizaciones construyendo confianza. Editorial Pearson educación S.A.

Muchc L. & Galicia E. (2011) Administración y Planeación de Instituciones Educativas. Ediciones Trillas.

Textos electrónicos

Agüera, R. (2004) Liderazgo y compromiso social [Versión de ediciones Puebla]. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=gnSCIZjgkD0C&pg=PA23&dq=liderazgo+educacional&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

Claro, S. (2011) Clima escolar y desarrollo integral de niñas y niños. Historias aprendizajes, y proyecciones de una experiencia [Versión de RIL editores]. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=Dm23GD6nWlWc&pg=PA117&lpg=PA117&dq=concepto+de+clima+escolar+y+convivencia&source=bl&ots=2FzKOUN6-o&sig=fHe5eNIKIPXomi4_beA5LAJD8BI&hl=es&sa=X&ei=Oo8dUJenleXI0QHfw oDIBw&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=concepto%20de%20clima%20escolar%20y%20convivencia&f=false

López, J. (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. [Versión de ediciones RIALP]. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=TPZiV6-gm_IC&pg=PA248&dq=concepto+de+directivo&hl=es&sa=X&ei=EHRvT6zaO8GltwerotS9Bg&ved=0CEYQ6AEwAw#v=onepage&q=concepto%20de%20directivo&f=false

Puig, J. (1999) *Aprender a dialogar. Toma de conciencia de las habilidades del dialogo*. [Versión de Fundación infancia y aprendizaje] Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=RBLyKVaQ8KAC&pg=PA8&dq=concepto+de+educacion+en+valores&hl=es&sa=X&ei=DnpvT6npNM23twfrvNShBg&ved=0CGwQ6AEwCQ#v=onepage&q=concepto%20de%20educacion%20en%20valores&f=false>

- Ansion, J & Villacorta, A (2004) *Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades*. [Versión Pontificia Universidad Católica de Loja] Recuperado de: http://books.google.com.ec/books?id=rHcZw7waK0YC&pg=PA277&dq=importancia+de+la+gestion+en+las+instituciones+educativas&hl=es&sa=X&ei=AzRpT8q_HrL2sQKSr62RCQ&ved=0CDEQ6AEwATgK#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20gestion%20en%20las%20instituciones%20educativas&f=false
- Brenes, L. (1998) *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. [Versión de la Agora] Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=JrpKKrgkWwcC&pg=PA27&dq=concepto+de+plan+estrategico&hl=es&sa=X&ei=PRNuT5acBpDtggfssNlr&ved=0CEIQ6AEwAg#v=onepage&q=concepto%20de%20plan%20estrategico&f=false>
- Fernández, M. (2005) *Metodología de gestión de centros educativos estructura, organización y planificación del trabajo en el centro educativo*. [Versión de editorial ideaspropias] Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=HBF0r0zKNU8C&pg=PA23&dq=importancia+del+manual+de+organizacion+de+centros+educativos&hl=es&sa=X&ei=tvVtT5PBI8ntggerpKRs&ved=0CEAQ6AEwAw#v=onepage&q=importancia%20del%20manual%20de%20organizacion%20de%20centros%20educativos&f=false>
- Daft, L. (2003) *La experiencia del liderazgo*. [Versión editorial Thonson] Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=e-i4JUS3wxAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gento, S. (2000) *Gestión y supervisión de centros educativos*. [Versión de la UNED] Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=G7Fu1cKPlqcC&pg=PA55&dq=que+es+liderazgo+educativo&hl=es&sa=X&ei=-HVqT_-mHYb3sQLG_7CIBg&ved=0CFEQ6AEwBA#v=onepage&q=que%20es%20liderazgo%20educativo&f=false
- Lavin, S. & Del Solar, S. (2000) *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación escolar de la vida escolar*. [Versión ediciones PIIE] Recuperado de: http://books.google.com.ec/books?id=3PgXUOYlvBkC&pg=PA18&dq=concepto+de+gestion+educativa&hl=es&sa=X&ei=P-JnT53WM8yosAKE_8ijCQ&ved=0CEMQ6AEwAw#v=onepage&q=concepto%20de%20gestion%20educativa&f=false

Artículo electrónico

- Fernández, D. & Malvar, L (1999) La colaboración en los centros educativos: una oportunidad de aprendizaje profesional. *Revista de currículum y formación del profesorado* (4). Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev31COL3.pdf>

9. APÉNDICES

9.1 Solicitud de autorización para realizar el trabajo de investigación en el colegio Nacional Clemente Baquerizo

Babahoyo, 27 de junio de 2011

Sra. Lic.
Marlene Moreta
RECTORA DEL COLEGIO CLEMENTE BAQUERIZO
Ciudad.-

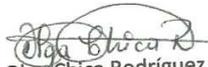
De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo a usted, en mi calidad de estudiante de tercer semestre de la Maestría Gerencia y Liderazgo Educacional de la **Universidad Técnica Particular de Loja**, con la finalidad de realizar la investigación de mi proyecto de tesis con el tema: **GESTION, LIDERAZGO Y VALORES**, he escogido la institución que usted acertadamente dirige. Por el motivo antes expuesto, solicito de la manera más comedida me conceda autorización para obtener información requerida por el proceso de investigación, mediante encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; y acceso a los instrumentos de gestión educativa para realizar el diagnóstico de los mismos, durante el periodo 2011- 2012.

De ser aprobada por usted mi petición, me comprometo en que la información obtenida será únicamente con fines educativos y entregarle un ejemplar del informe obtenido como constancia de la investigación realizada en la institución.

Por la favorable respuesta que dé a la presente, reitero mis agradecimientos y me suscribo de usted. Diagnóstico

Muy atentamente,


Ing. Olga Chica Rodríguez
C.I 1204637175
Estudiante Postgrados UTPL



Recibido
27/Junio/11


9.2 Formatos de las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

Experiencia:

1-5 años () 6-10 años () 11-15 () 16-20 () más de 20 ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: *Colegio Nacional Clemente Baquerizo*

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Los Ríos

Cantón: Babahoyo

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. *Tipo de establecimiento:*

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

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

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

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique).....

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías			

	contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de 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			

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

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

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

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: *Colegio Nacional Clemente Baquerizo*

Provincia: Los Ríos

Cantón: Babahoyo

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

Experiencia:

1-5 años () 6-10 años () 11-15 () 16-20 () más de 20 ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo 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 de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. 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 mantiene 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.			

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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 tres posibles respuestas:

1. **Siempre**
2. **A veces**
3. **Nunca**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: *Colegio Nacional Clemente Baquerizo*

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Los Ríos

Cantón: Babahoyo

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			

5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se 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. Es el profesor 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 el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

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

Nombre del establecimiento educativo: *Colegio Nacional Clemente Baquerizo*

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Los Ríos

Cantón: Babahoyo

Sector: Urbano () Rural ()

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

Representante del alumno:

Madre () Padre () Abuelo/a() otros ()

CUESTIONARIO

1. ¿Las autoridades y/o docentes le han dado a conocer a Ud. el reglamento interno y manual de convivencia del colegio?

Si () No ()

2. ¿Su relación comunicativa con los docentes y autoridades del plantel es:?

Muy Buena () Buena () Regular ()

3. ¿Conoce Ud. si en el colegio se fomenta la formación en valores y como lo hace?

Si () No ()

En caso de que SI se fomenten es: Bastante () Normal () Poco ()

4. ¿Cree Ud. que es importante una educación fomentada en valores tanto en el hogar como en el colegio?

Si () No ()

5. ¿En las reuniones de padres de familia Ud. aporta con ideas, opiniones a los asuntos tratados?

Siempre () Alguna vez () Nunca ()

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. Se acerca Ud. al colegio para conocer como está el comportamiento y rendimiento de su hijo/a.			
2. Dialoga Ud. con su hijo/a acerca de la disciplina que debe mantener dentro y fuera del colegio.			
3. Trata Ud. de hacer comprender a su hijo/a del esfuerzo que deben hacer hoy ya que este le servirán para el futuro.			
4. Participa Ud. en las actividades de integración y culturales que realiza el colegio.			
5. Supervisa y/o colabora Ud. con la realización de tareas escolares de su hijo/a			
6. Trata Ud. ser un ejemplo de ética y buena conducta en su hijo/a.			
7. Fomenta Ud. en su hijo valores como: la solidaridad, respeto, responsabilidad, tolerancia, honestidad, dignidad, entre otros.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.2 Foto exteriores del Colegio Nacional Clemente Baquerizo

